Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro EDUQ : 9570651
Centre d'intérêt : 140

Bonneville-Lafleur, Lucie

Conditions de mise en place de la gestion intégrale de la qualité à la Direction des ressources éducatives jeunes de la Commission scolaire Outaouais-Hull / par Lucie Bonneville-Lafleur. -- [Hull?] : L. Bonnefille-Lafleur, 1993
xiii, 101, [7] f. ; 28 cm.

Résumé : f. xiii. "Rapport d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Comprend une bibliogr.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Administration scolaire * Gestion * Plan de développement * Organisation du changement * Opinion de l'administrateur * Implantation * Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Outaouais-Hull Direction des ressources éducatives jeunes

Identificateur(s) de sujet : Qualité totale

L'objectif de la présente étude consiste, dans un premier temps, à préciser les conditions de mise en place de la gestion intégrale de la qualité à la Direction des ressources éducatives jeunes de la Commission scolaire Outaouais-Hull et, dans un deuxième temps, à proposer un plan d'action. Après avoir défini la problématique, fixé des objectifs et choisi une méthodologie, l'auteure a effectué une revue de la documentation relativement à quatre perspectives pertinentes à la réalisation du mandat : la gestion intégrale de la qualité, le management public, la situation d'une unité conseil dans une organisation et enfin la théorie du changement planifié. La synthèse des lectures a mené à la conception d'un modèle théorique. Une cueillette et une analyse de données ont suivi, un diagnostic a été posé et la recherche d'éléments de solution a permis de faire des recommandations et de préparer un plan d'action. Questionnaires à l'annexe 4.

École Nationale d'Administration Publique

Conditions de mise en place de la gestion intégrale de la qualité à la direction des Ressources éducatives jeunes de la Commission Scolaire Outaouais-Hull

Par

Lucie Bonneville-Lafleur

Promotion 88-92

Rapport d'intervention présenté à l'E.N.A.P.
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Hull

Mai 1992

INT
1393

95-10651
SOUTENU
Le à Hull

École Nationale d'Administration Publique

Conditions de mise en place de la gestion intégrale de la qualité à la direction des Ressources éducatives jeunes de la Commission Scolaire Outaouais-Hull

Par

Lucie Bonneville-Lafleur

Promotion 88-92

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

Rapport d'intervention présenté à l'E.N.A.P.
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Hull

Mai 1993

Version revisée

" La qualité tient uniquement à la valeur qu'un consommateur accorde à un produit ou à un service ".

Peter Drucker

Remerciements

Je n'aurais pu réussir à relever ce grand défi sans le support constant de mon mari Claude et de mes enfants Annie et Hugues. Je veux remercier l'équipe des Ressources éducatives, une équipe de grande qualité. À René Nadeau, le directeur et mon mandant pour son soutien, à Chantal et à Fatima pour leur patience et leur excellent travail, merci. Je remercie ma directrice académique Maître Lorraine Laporte Landry pour ses précieux conseils et son regard critique sur la qualité du travail. Enfin un merci spécial à Hélène qui m'a fait découvrir l'E.N.A.P.

Avant-propos

Le rapport d'intervention de l'E.N.A.P. est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'E.N.A.P. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à une problématique de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École Nationale d'Administration Publique et par l'organisme mandant, en l'occurence la Commission scolaire Outaouais-Hull.

AVERTISSEMENT

Dans cet écrit, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

Remerciements iii
Avant-propos iv
Avertissement v
Table des matières vi
Liste des tableaux x
Liste des figures xi
Liste des annexes xii
Sommaire xiii

PREMIÈRE PARTIE

INTRODUCTION 1

1. **DÉFINITION DU PROBLÈME** 4

1.1 Origine du mandat 5

1.2 Commission scolaire Outaouais-Hull 6

1.3 Direction des Ressources éducatives jeunes 8

1.3.1 Mandat 8

1.3.2 Clients 9

1.3.3 Ressources humaines 10

1.4 Contextes 12

1.4.1 Contexte politique 12
1.4.2 Contexte budgétaire 13
1.4.3 Contexte organisationnel 14
1.4.4 Charte et politique de la qualité 14

1.5 Formulation du problème et objectifs spécifiques 17

2. **MÉTHODOLOGIE** 18

2.1 Démarche retenue 19

2.2 Étapes de réalisation 20
2.2.1 Cadre théorique 20
2.2.2 Collecte des données 21
2.2.3 Traitement des données 22
2.2.4 Plan d'action 23

2.3 Limites 23
2.3.1 Limites liées à la méthodologie 24
2.3.2 Limites liées à la situation de l'unité 24

2.4 Calendrier de réalisation 25

DEUXIÈME PARTIE

3. **CADRE CONCEPTUEL** 27

3.1 Gestion intégrale de la qualité 29

3.1.1 Définition 29
3.1.1.1 Qualité et qualité totale 29
3.1.1.2 Gestion intégrale de la qualité 30

3.1.2 Historique 32
3.1.2.1 Contrôle et qualité 32
3.1.2.2 Gestion et qualité 33
3.1.2.3 Québec et qualité 33

3.1.3 Principes de la G.I.Q 34
3.1.3.1 Conformité 34
3.1.3.2 Mesure 34
3.1.3.3 Excellence 35
3.1.3.4 Prévention 35
3.1.3.5 Responsabilité 36

3.1.4 Conditions de réalisation de la G.I.Q 37
3.1.4.1 Planification 37
3.1.4.2 Autres conditions 37

3.1.5 Phases d'implantation de la G.I.Q 39

3.2 Management public 40

3.2.1 Nature du management public 41
3.2.2 Fondements de l'administration publique 41
3.2.3 Culture de l'administration publique 42
3.2.4 Économie de l'administration publique 43
3.2.5 Gestion de l'administration publique 43
3.2.5.1 Planifier 44
3.2.5.2 Organiser 44
3.2.5.3 Recruter 44
3.2.5.4 Diriger 44
3.2.5.5 Contrôler 45
3.2.6 Management public, management privé 46
3.2.7 Qualité des services publics 48

3.3 Cadre de direction, unité conseil 50

3.3.1 Structure 51
3.3.2 Autorité 51
3.3.3 Pouvoir 52

3.4 Changement planifié 53

3.4.1 Définition 53
3.4.2 Processus 53
3.4.3 Champ de force 54
3.4.4 Planification 55
3.4.5 Agent de changement 55

3.5 Cadre d'intervention 57

3.5.1 Modèle théorique 58
3.5.2 Dans le secteur public 61

TROISIÈME PARTIE

4. ANALYSE DES DONNÉES 65

4.1 Climat 65
4.2 Conformité 67
4.3 Prévention 68
4.4 Excellence 68
4.5 Mesure 69
4.6 Responsabilité 70

4.7 Suggestions 70
4.8 Les clients 71
4.8.1 Mission 71
4.8.2 Services 72
4.8.3 Approche qualité 72
4.9 Diagnostic 73

5. ÉLÉMENTS DE SOLUTION 76

5.1 Modèle théorique 77
5.1.1 Philosophie 77
5.1.2 Logique 78
5.1.2.1 Planification 79
5.1.2.2 Organisation 79
5.1.2.3 Direction 80
5.1.2.4 Contrôle 80
5.1.2.5 Reconnaissance 81
5.1.3 Technique 81
5.1.3.1 Conformité 81
5.1.3.2 Responsabilité 82
5.1.3.3 Mesure 82
5.1.3.4 Prévention 83
5.1.3.5 Excellence 83

5.2 Changement planifié 84
5.2.1 Processus de changement 84
5.2.2 Agent de changement 85
5.2.3 Champ de force 85
5.3.4 Planification de changement 86

6. RECOMMANDATIONS 88

7. PLAN D'ACTION 93

CONCLUSION 99

Bibliographie

Ouvrages consultés

Annexes

LISTE DES TABLEAUX

1. Étapes de la politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

2. Phases d'implantation du plan d'action qualité du Québec.

3. Conditions de réalisation de la G.I.Q.

4. Secteur public, objet de management différent du secteur privé.

5. Pistes de solution à un problème de qualité.

LISTE DES FIGURES

A. Missions de l'administration publique québécoise.

B. Organigramme de la C.S.O.-H.

C. Organigramme des ressources éducatives jeunes.

D. Méthodologie des systèmes souples.

E. Dimensions de la G.I.Q.

F. G.I.Q. et qualité totale.

G. Éléments de base d'un système.

H. Stratégies en fonction du pouvoir de l'agent de changement.

I. Modèle théorique.

J. Synthèse des réponses aux questionnaires.

LISTE DES ANNEXES

1. Articles tirés de la loi sur l'instruction publique.

2. Résultats aux épreuves uniques du M.E.Q.

3. C.S.O.-H. Orientations 1992-1993.

4. Outils de cueillette de données et compilation des résultats.

5. Plan d'action.

SOMMAIRE

Le présent rapport est le résultat d'une recherche action réalisée afin de répondre au mandat confié à l'auteure par le directeur des Ressources éducatives jeunes de la Commission scolaire Outaouais-Hull.

Le mandat consistait, dans un premier temps, à préciser les conditions de mise en place de la gestion intégrale de la qualité à la direction des Ressources éducatives jeunes et, dans un deuxième temps, à proposer un plan d'action.

Après avoir défini la problématique, fixé des objectifs et choisi une méthodologie, l'auteure a effectué une revue de littérature en regard de quatre perspectives pertinentes à la réalisation du mandat: la gestion intégrale de la qualité, le management public, la situation d'une unité conseil dans une organisation et enfin la théorie du changement planifié. La synthèse des lectures a mené à la conception d'un modèle théorique.

Une cueillette et une analyse de données ont suivi, un diagnostic a été posé. Enfin, la recherche d'éléments de solution a permis de faire des recommandations et de préparer un plan d'action.

La lecture de ce rapport permet de situer la philosophie de gestion et les principes de conformité, de responsabilité, de mesure, de prévention et d'excellence sur lesquels repose la gestion de la qualité. Un autre élément important est le constat que l'administration publique telle que nous la connaissons n'est pas propice à l'implantation de la gestion intégrale de la qualité. Cependant, il est possible d'introduire une démarche d'amélioration continue vers la qualité en respectant certaines limites imposées par le système et en respectant aussi le cheminement des personnes. Tout est possible lorsque la direction s'implique par la volonté réelle de changer les pratiques de gestion.

Cet outil souhaite être utile à toute personne ou service intéressé à entreprendre une démarche vers la "qualité".

PREMIÈRE PARTIE

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'objet de la présente étude consiste à proposer à la direction des Ressources éducatives jeunes de la Commission scolaire Outaouais-Hull (C.S.O.-H.) un plan d'action pour la mise en place de la gestion intégrale de la qualité (G.I.Q.). Cette mise en place sera possible si des conditions de réalisation sont respectées. Ces conditions sont liées à l'essence même de la G.I.Q. Elles sont liées aussi aux particularités de la direction des Ressources éducatives jeunes celle-ci étant un élément d'une "administration parapublique" c'est-à-dire une commission scolaire. Enfin, le choix des stratégies d'implantation conditionne la réussite de la mise en place de tout changement dans une organisation.

Ainsi, le mandat qui nous a été confié suppose l'analyse des conditions de mise en place de la G.I.Q. dans l'unité administrative des Ressources éducatives jeunes et la proposition d'un plan d'action. Le présent rapport est le résultat du travail effectué pour réaliser notre mandat. Il comprend trois parties.

La première partie regroupe l'introduction ainsi que les chapitres un et deux. Le premier chapitre porte sur la définition du problème, il expose l'origine du mandat, il présente les acteurs, les différents contextes et les objectifs spécifiques de l'étude. Le deuxième chapitre explique la méthodologie utilisée afin d'analyser la situation et de faire le rapprochement entre un modèle théorique et la situation concrète vécue à la direction des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H.

En deuxième partie le rapport présente, au chapitre trois, le cadre conceptuel. Il explore le concept de gestion intégrale de la qualité ainsi que le concept du management public. Il tente de situer la position d'une unité conseil dans une organisation et il présente la notion du changement planifié. Dans cette partie, l'auteure précise un modèle théorique et de là, dégage les interrelations importantes existant entre ces quatre champs.

La troisième partie est composée des chapitres qui débutent avec le quatrième. On y présente l'analyse des données recueillies auprès des intervenants et un diagnostic sur la "situation qualité" en lien avec les principes de la G.I.Q. Le chapitre cinq propose des éléments de solution à la problématique. Le sixième présente les recommandations et le septième précise les étapes du plan d'action proposé. Ce plan d'action permet de situer, dans le temps, les recommandations formulées au chapitre précédent.

Enfin, un dernier chapitre présente une conclusion générale sur le projet d'intervention.

1. DÉFINITION DU PROBLÈME

1. DÉFINITION DU PROBLÈME

Dans ce chapitre, nous présentons l'origine du mandat, la Commission scolaire Outaouais-Hull, la direction des Ressources éducatives jeunes et ses clients, les contextes politique, budgétaire et organisationnel. Nous nous arrêtons aussi aux grandes lignes de la politique de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens adoptée par le gouvernement québécois. Nous concluons avec la formulation du problème et la présentation des objectifs spécifiques de notre étude.

1.1 Origine du mandat

En 1992-1993, un climat d'insécurité est présent à la C.S.O.-H., surtout au centre administratif. Ce climat est le fruit des réductions budgétaires, de la remise en question des différentes pratiques de gestion, du mouvement de rationalisation des ressources. Cependant, à la direction des Ressources éducatives jeunes, les demandes continuent d'affluer. À plusieurs reprises, lors des rencontres de service, les intervenants ont manifesté leur difficulté à répondre à toutes les attentes souvent imprécises. La qualité et la pertinence de certaines productions ont été contestées par les écoles. L'équipe questionne son rôle et les résultats de son action auprès des enseignants dans les écoles.

Ces différents facteurs ont amené le directeur de l'unité à rechercher une approche de gestion adaptée à la situation vécue et aux changements encore à venir. Il a choisi l'approche de gestion intégrale de la qualité (G.I.Q.) et à confié, à la coordonnatrice, le mandat de préciser les conditions de mise en place de la G.I.Q. à la direction des Ressources éducatives jeunes.

2.2 Commission scolaire Outaouais-Hull (C.S.O.-H.)

Créée à Hull, en 1866, la C.S.O.-H. est un organisme autonome, membre du réseau des commissions scolaires du Québec. Celles-ci ont été instituées pour remplir la mission éducative de l'administration publique québécoise (figure A). Elles sont régies par la loi sur l'instruction publique, L.R.Q., dont certains articles sont cités à l'annexe 1.

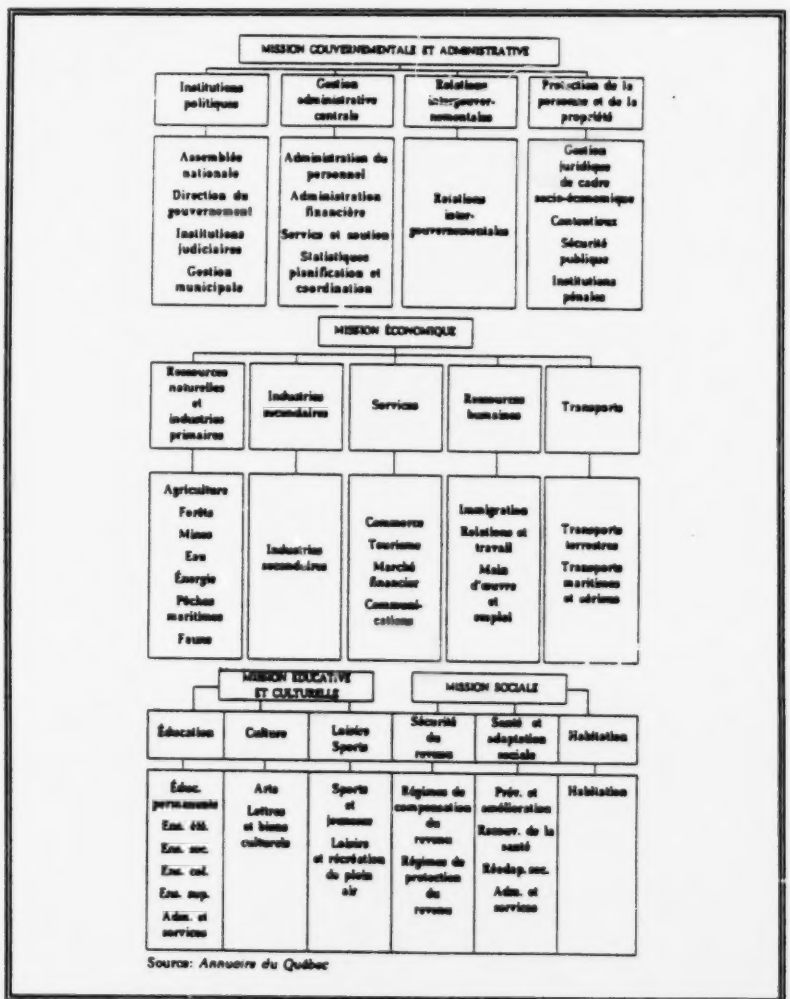


FIGURE A

Missions de l'administration publique québécoise

Ainsi, la C.S.O.-H. est un organisme parapublic dont le territoire est déterminé par décret gouvernemental (L.R.Q., article 111). La commission scolaire a les pouvoirs nécessaires pour exercer les fonctions qui lui sont dévolues par la loi (L.R.Q., article 113). Le Conseil des commissaires détient les pouvoirs. Cependant, il peut déléguer certaines fonctions et certains pouvoirs aux membres du personnel cadre (L.R.Q., article 174). C'est pourquoi, nous retrouvons deux instances décisionnelles, l'une politique et l'autre administrative. L'organigramme tiré du cahier de gestion de la C.S.O.-H. est présenté à la figure B.

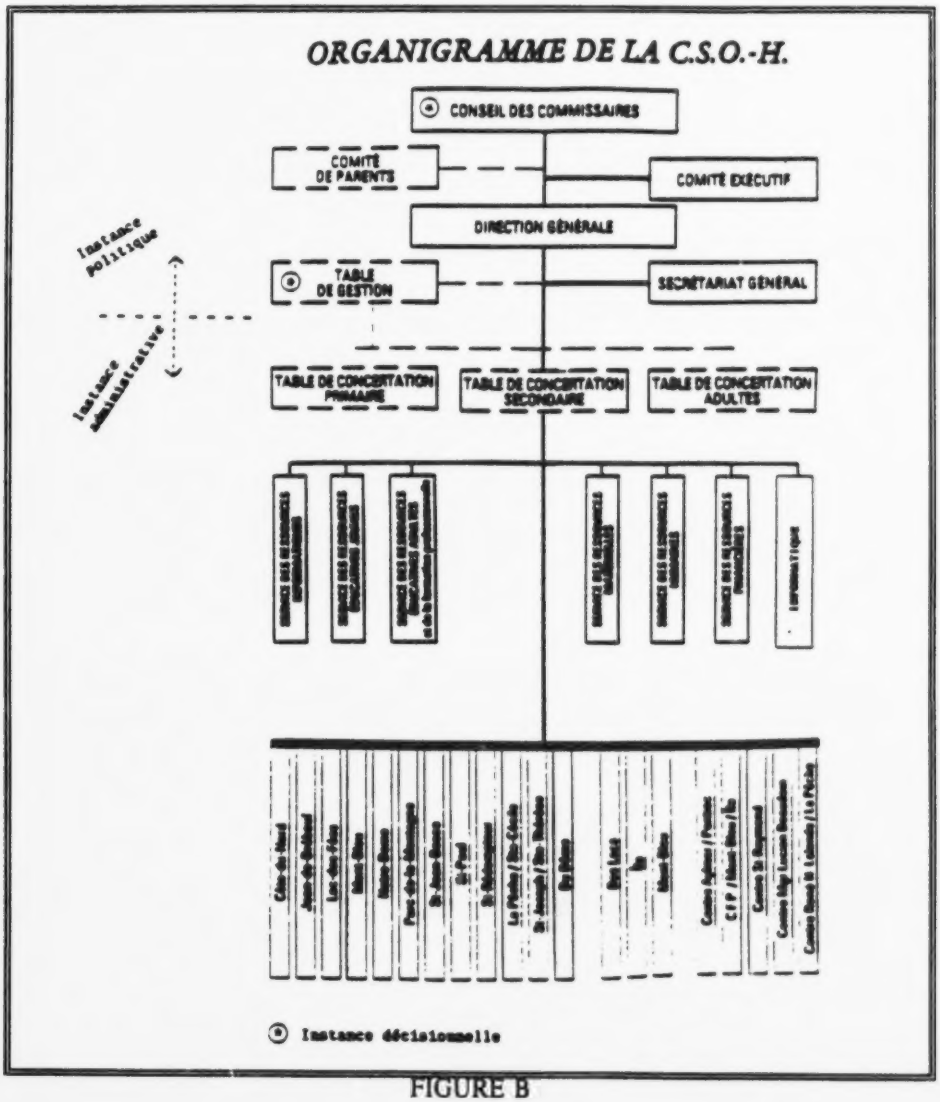


FIGURE B

Les revenus de la C.S.O.-H. originent principalement de subventions du ministère de l'Éducation. Ces subventions générant 81% du revenu annuel, les impôts fonciers contribuent pour 10% et les 9% restant proviennent de diverses sources.

La C.S.O.-H. administre douze écoles de niveau primaire, trois de niveau secondaire et six centres pour adultes. Le centre administratif compte sept services dont la direction des Ressources éducatives jeunes.

1.3 Direction des Ressources éducatives jeunes

La direction des Ressources éducatives jeunes est l'un des sept services logés au centre administratif. Ces services sont des "unités conseil" auprès des instances politiques: le Conseil des commissaires et ses comités et auprès des instances administratives: la direction générale et les écoles ou centres d'éducation des adultes (figure B).

1.3.1 Son mandat

Le mandat de la direction des Ressources éducatives jeunes est double, il est à la fois administratif et pédagogique, ce qui le distingue des autres services administratifs. Le rôle administratif consiste à proposer des orientations, à préciser des cibles stratégiques d'intervention, à préparer des projets de politiques, des projets de règlements, des projets de procédures. Il doit aussi s'assurer que la déclaration de clientèle est conforme à la réalité des écoles, faire les demandes d'allocations et gérer le budget de développement pédagogique.

Le rôle pédagogique consiste à assurer le développement pédagogique par un plan d'action au niveau de toutes les écoles, par la formation et l'animation des intervenants dans les écoles. Ce service a aussi le mandat d'assurer la cohérence dans l'application des programmes d'études du ministère et dans les modalités d'évaluation des élèves. De plus, en tout temps, la direction des Ressources éducatives jeunes doit répondre aux diverses demandes de ses nombreux clients.

1.3.2 Ses clients

Nous retrouvons deux types de clients à la direction des Ressources éducatives jeunes, les clients internes et les clients externes à la C.S.O.-H.

Les Ressources éducatives jeunes ne sont pas en contact immédiat avec l'élève, client principal de la commission scolaire. Ainsi les clients réguliers du service sont des clients à l'interne. Ce sont les directeurs des écoles, les enseignants, la direction générale, les différents comités du Conseil des commissaires et les comités administratifs, les autres services du centre administratif.

Les clients externes sont le bureau régional du ministère de l'Éducation, les autres commissions scolaires, les parents des élèves, les organismes communautaires. La direction des Ressources éducatives jeunes transige aussi avec les intervenants du ministère de la Justice et du ministère de la Santé et des Services Sociaux.

1.3.3 Ses ressources humaine.

Pour remplir ses mandats et offrir les services à ses clients, la direction des Ressources éducatives jeunes compte sur une équipe composée de dix-neuf personnes.

- Le directeur du service qui est aussi directeur général adjoint et mandant du présent projet d'intervention.
- La coordonnatrice au préscolaire et primaire rédactrice du rapport de projet d'intervention.
- Le coordonnateur au secondaire.
- Un cadre à temps partiel pour certains dossiers spécifiques.
- Six conseillers pédagogiques oeuvrant pour soixante pour cent de leur tâche comme spécialistes dans plus d'une matière et pour quarante pour cent de leur tâche comme généralistes dans les écoles.
- Un conseiller en mesure et évaluation.
- Un analyste.
- Cinq secrétaires.
- Deux techniciennes en documentation au service de l'ensemble des écoles.

La figure C présente l'organigramme 92-93 des Ressources éducatives jeunes.

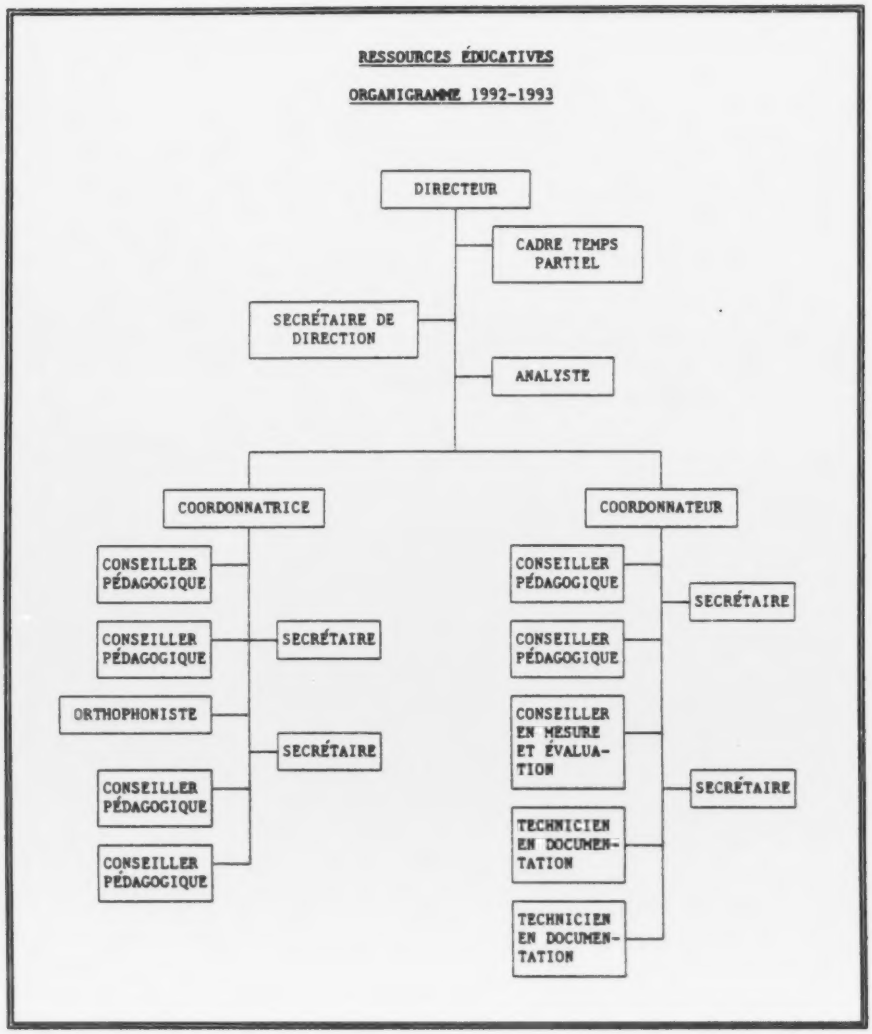


FIGURE C

1.4 Contextes

La direction des Ressources éducatives jeunes est une unité de la C.S.O.-H., elle est donc un élément d'un système qui évolue dans un environnement. Cet environnement évolue aussi poussé par différentes forces ou contextes. Dans les procnains paragraphes, nous tenterons de préciser les contextes politique, budgétaire et organisationnel qui influencent l'action du service.

1.4.1 Contexte politique

La C.S.O.-H. administre un réseau d'écoles publiques. Actuellement, l'école publique vit une crise importante. Le taux de décrochage au secondaire se situe autour de 40%. L'opinion publique est très critique face à la qualité et à la pertinence des services offerts.

Le ministre Pagé, dans sa réforme "Chacun ses devoirs" parue en juin 1992, a clairement indiqué le besoin d'apporter des changements. La nouvelle ministre, Madame Robillard, s'est engagée à poursuivre la réforme.

La C.S.O.-H. n'échappe pas à cette remise en question et la piètre performance de ses élèves aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation (résultats à l'annexe 2) ajoute à la préoccupation des politiciens locaux.

Comme nous l'avons vu au point 2.1, dans une commission scolaire, les pouvoirs sont détenus par le Conseil des commissaires, ceux-ci délèguent certains pouvoirs aux administrateurs.

Actuellement, l'instance politique, supportée par les inquiétudes des parents veut, de plus en plus, s'assurer que les pratiques sont conformes aux orientations qu'elle donne. Ainsi sont questionnées régulièrement les décisions de l'instance administrative.

1.4.2 Contexte budgétaire

Depuis deux ans, la situation financière de la C.S.O.-H. est tendue. La clientèle globale au secteur jeune est stable. Mais en 91-92, le ministère de l'Éducation a procédé à une révision des critères de déclaration des élèves en difficulté et des élèves handicapés. Cette opération a eu pour conséquence la réduction des sommes allouées pour desservir les élèves présentant des besoins particuliers. La C.S.O.-H. s'est dotée d'une structure de services basée sur des revenus plus grands tels que reçus avant la mise en place de la nouvelle méthode d'allocation.

En 92-93, le budget global a été réduit de un million de dollars soit deux pour cent du budget total. En 93-94, les conséquences de cette diminution du financement accordé pour la clientèle lourde seront encore présentes au niveau du nombre de postes enseignants. De plus, le ministère impose des compressions budgétaires de 5% pour les activités éducatives et une compression générale de 3,18% sur les activités administratives. La perte de revenus anticipée est de l'ordre de sept cent mille dollars.

Le Conseil des commissaires a choisi de minimiser les effets de la perte de revenus au niveau des écoles. Les services du centre administratif sont les premiers visés lorsqu'il est question de coupure de postes et de réduction du budget d'opération.

1.4.3 Contexte organisationnel

La C.S.O.-H. pratique une gestion décentralisée, laissant beaucoup de place aux écoles. L'instance décisionnelle au niveau administratif est la table de gestion (figure B). Cette table est composée des directeurs des services, des directeurs des écoles et des centres pour adultes. La direction des Ressources éducatives jeunes a donc un représentant à cette table qui prend les décisions dont celles concernant la planification budgétaire et les plans d'effectifs.

Les composantes contextuelles présentées nous permettent de conclure que les services se doivent d'affirmer leur utilité puisqu'ils ne servent pas directement les élèves. Leur action doit être significative dans l'atteinte de l'objectif global de la mission de la C.S.O.-H. Cette mission visant la formation intégrale, l'épanouissement et la réussite des élèves. (Annexe 3).

1.4.4 Charte québécoise de la qualité totale et Politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

Dans la présentation du contexte, il appert nécessaire d'ajouter cet élément qui nous paraît très important puisque l'on trouve, dans ces documents, un cadre devant guider l'ensemble des ministères et organismes publics dans une démarche d'amélioration de la qualité.

En octobre 1991, le gouvernement québécois adoptait la "Charte québécoise de la qualité". Il a aussi adopté, en avril 1991, la politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Cette politique vient préciser l'intention du gouvernement en définissant des axes:

- le client: lui permettre une plus grande accessibilité et améliorer sa satisfaction;
- la gestion: mobiliser et responsabiliser les personnes;
- l'organisation: être en démarche d'amélioration constante.

En mars 1992, un mémoire a été déposé au Conseil des ministres, celui-ci faisait ressortir l'imputabilité de chaque organisme dans le processus de mise en application de la politique. Le tableau 1 présente les étapes proposées.

Tableau 1

Politique d'amélioration de la qualité

ÉTAPES	
1.	Préciser la mission.
2.	Connaître les besoins des clients.
3.	Questionner les modes de fonctionnement.
4.	Questionner les processus de production.
5.	Préciser les mécanismes de communication avec la clientèle.
6.	Revoir les modes de concertation avec les partenaires.
7.	Assurer la mobilisation des employés dans la démarche.
8.	Mesurer la satisfaction des bénéficiaires des services.
9.	Mesurer l'efficacité de production des services.

Le mémoire cité plus haut précisait aussi la nécessité de respecter les particularités de chaque organisme. Le Conseil du trésor a tout de même décrété des phases devant être respectées par l'administration publique québécoise.

Le tableau 2 précise les phases d'implantation pour les organismes de l'administration publique québécoise.

Tableau 2

Politique d'amélioration de la qualité

PHASES

1. Sensibilisation et information.
   (Novembre 91 - Avril 92)

2. Diagnostic dans chaque organisation et indicateur du degré de satisfaction des clients.
   (Avril 92 - Avril 93)

3. Action.
   (Avril 93 - Avril 96)

4. Évaluation.
   (Avril 95 - Avril 96)

Le mouvement vers une approche de gestion de la qualité a démarré au Québec; il n'est pas encore répandu dans toute l'administration publique, mais il est fortement encouragé par l'adoption de cette politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

1.5 Formulation du problème et des objectifs spécifiques

Le directeur des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H. a affirmé son intention d'introduire la G.I.Q. dans son unité. La problématique de gestion examinée est de préciser les conditions de mise en place de la G.I.Q. dans le service. Ce mandat a été confié à la rédactrice du présent rapport.

Pour bien accomplir ce mandat, nous avons choisi de mieux le préciser en nous fixant des objectifs spécifiques pour notre recherche.

Ces objectifs spécifiques de notre étude sont au nombre de quatre. Il s'agit d'abord de définir la G.I.Q., les principes qui la supportent ainsi que ses conditions de réalisation dans une administration publique décentralisée. La réalisation de cet objectif mènera à la conception d'un cadre théorique.

Le deuxième objectif est de faire l'analyse de la situation de la direction des Ressources éducatives de la C.S.O.-H. en regard des principes de la G.I.Q. Nous entendons ainsi positionner le service en posant un diagnostic sur sa "situation qualité".

Notre troisième objectif est de proposer des étapes d'implantation après avoir mesuré l'écart entre la situation souhaitée précisée par notre cadre théorique et la situation réelle découlant de notre diagnostic. Ces étapes s'inspireront aussi de la démarche du changement planifié.

Enfin, notre quatrième objectif sera de suggérer un plan d'action, c'est-à-dire des objectifs spécifiques, des stratégies, un échéancier et des outils permettant d'arriver à une gestion intégrale de la qualité à la direction des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H.

Ayant précisé les objectifs poursuivis par notre étude, nous présenterons, dans le prochain chapitre, la méthodologie ayant guidé la présente recherche.

2. MÉTHODOLOGIE

2. MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre a pour but d'expliciter la méthodologie utilisée. Il présente d'abord l'encadrement théorique guidant le projet. Il précise ensuite la démarche pratique et enfin le calendrier de réalisation.

2.1 Démarche retenue

L'étude s'inspire de la démarche de recherche action, elle fait le lien entre les connaissances ou cadre théorique et la pratique ou l'action dans un milieu donné.

La méthode suivie se rapproche de la méthode des systèmes souples de Claux et Gélinas présentée par Goyette et Lessard (1987 p.171).

Cette méthode est illustrée à la figure D.

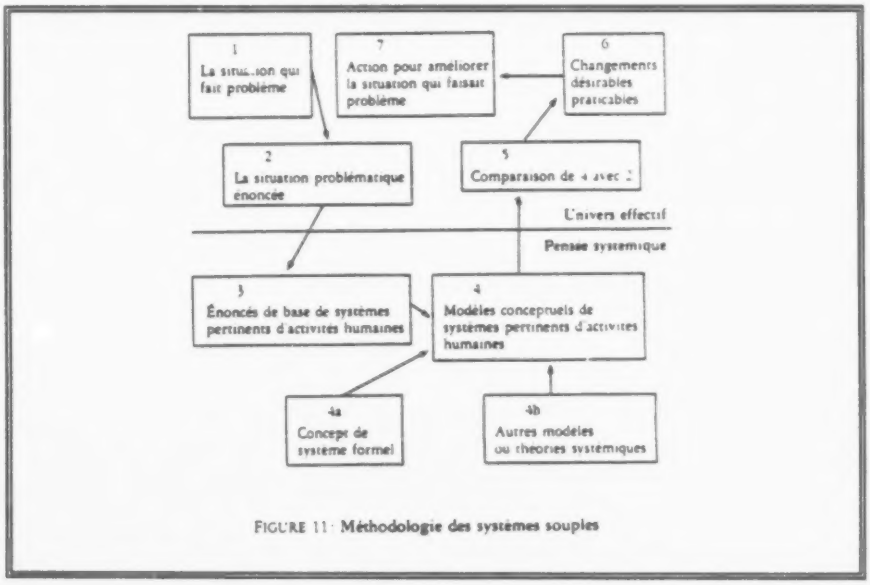


FIGURE 11 : Méthodologie des systèmes souples

FIGURE D

Ce processus reconnaît la subjectivité et la multiplicité des visions des différents acteurs évoluant dans une situation problématique. Il permet de faire le passage de l'univers effectif à l'univers de la pensée systémique puis un retour au réel pour la planification et la réalisation d'une action visant l'amélioration de la situation problématique. Notre démarche se veut souple et formative, elle se veut aussi rigoureuse.

2.2 Étapes de réalisation

La première étape de la recherche a permis de préciser la problématique de gestion devant faire l'objet de l'étude. Une deuxième étape mène à la conception d'un modèle théorique. Ce modèle est une synthèse préparée à partir d'une revue de la littérature portant sur la problématique ciblée. Les étapes suivantes sont la collecte et l'analyse des données, la recherche d'éléments de solution, les recommandations et la préparation d'un plan d'action.

2.2.1 Cadre théorique

Pour construire le cadre théorique, une revue de la littérature portant sur la "qualité" a d'abord été effectuée. Dans un deuxième temps, après avoir précisé les quatre perspectives de l'étude, la recherche est devenue plus sélective, des données ont été regroupées, des auteurs ont été retenus, des éléments essentiels ont été dégagés.

Enfin, la synthèse de l'information théorique a permis de faire ressortir des liens entre les éléments étudiés et de construire le modèle théorique de l'auteure. Ce modèle a été utilisé par la suite comme référentiel lors de l'analyse des données, de la recherche de solutions et de la préparation du plan d'action.

2.2.2 Collecte des données

La collecte des données a été réalisée principalement auprès des intervenants du service des Ressources éducatives jeunes. Les outils utilisés sont un sondage et des questionnaires. La présentation des outils s'est inscrite dans une démarche de groupe pour tout le personnel de l'unité.

Le 16 décembre 1992 les cadres du service annonçaient leur intention d'explorer la G.I.Q. et une rencontre de trois heures a permis une première sensibilisation.

Le 7 janvier 1993 le sondage a été distribué à dix-neuf personnes. Ce court sondage est tiré du livre de Gilles Legault (1992) et est intitulé "On veut votre opinion !". Il présente huit questions courtes et précises de type fermé. Un rappel a été fait le 15 janvier et le 22 janvier, quinze personnes avaient remis leurs réponses à la coordonnatrice, pour un taux de 79% de réponses.

Le 20 janvier, l'équipe était réunie à nouveau afin de repréciser la compréhension commune de la G.I.Q. et de faire une recherche des clients et activités de chacun.

La cueillette de données s'est poursuivie à l'aide de questionnaires inspirés de ceux préparés par Marc Bilocq (ENAP 1991). Ces questionnaires ont été remis aux cadres et aux intervenants. Ils avaient pour but de vérifier, en se basant sur la perception des employés, dans quelle mesure l'unité administrative se rapprochait des grands principes de la G.I.Q. que sont: conformité, excellence, prévention, responsabilité et mesure.

Les types de questions utilisées sont très variées, certaines sont fermées: "Quelles opérations effectuez-vous?" d'autres demandent de cocher des énoncés ou d'apprécier une situation (de façon absolue, plus ou moins, pas du tout). Pour chaque principe énoncé, le répondant peut ajouter ses commentaires. Enfin dans chaque questionnaire, la dernière question portait sur les actions à poser et demandait de nommer des priorités concrètes pour le service. Après quelques rappels, les questionnaires ont été recueillis le 26 février 1993. Tous les cadres ont répondu, soit 100% et parmi les professionnels et le personnel de soutien, huit personnes ont remis leurs réponses pour un taux de 50%.

Pour compléter la collecte de données, un questionnaire a été remis aux directeurs des écoles. Nous avons choisi ces directeurs parce qu'ils sont les principaux clients, les plus nombreux dans une même catégorie et parce qu'ils ont les attentes les plus diverses à l'endroit du service des Ressources éducatives jeunes.

Ce questionnaire intitulé "Connaissance du client" est constitué de questions très ouvertes permettant aux répondants de s'exprimer sur la mission et les services offerts et enfin sur l'approche qualité.

Ce questionnaire a été envoyé le 29 janvier, à vingt-trois personnes, les directions et les adjoints dans toutes les écoles. Un rappel par courrier électronique a été envoyé le 15 février, la date de retour étant fixée au 26 février. Treize personnes ont répondu soit un taux de 56%.

Les outils de cueillette de données sont présentés à l'annexe 4.

2.2.3 Traitement des données

Toutes les données recueillies pour chacun des questionnaires ont d'abord été compilées sur un formulaire unique et ce pour toutes les questions afin de faire une synthèse des réponses. Une deuxième étape a consisté à l'élimination ou au regroupement de certaines questions.

Les résultats du premier outil, le sondage, sont traités sous le thème "climat" puisque l'objectif poursuivi était de vérifier une première perception des intervenants.

Dans les questionnaires adressés aux cadres ou aux intervenants du service, les questions furent regroupées de façon à faire ressortir la perception des gens quant à la position du service en regard des cinq principes fondamentaux de la G.I.Q.

Enfin, les réponses au questionnaire visant la connaissance des clients ont été regroupées selon les trois thèmes présentés, la mission, les services et l'approche qualité.

La synthèse de l'ensemble des résultats comparée au modèle théorique nous permet de poser un diagnostic sur la position de la direction des Ressources éducatives jeunes dans la démarche vers la G.I.Q.

2.2.4 Plan d'action

À partir du diagnostic et de l'ensemble des réponses des intervenants et des clients consultés, nous proposons des pistes de solution, des recommandations et un plan d'action.

Ce plan d'action précis, inspiré de la démarche du changement planifié comprend des objectifs généraux mais aussi des objectifs spécifiques et mesurables devant être réalisés au cours des prochaines années.

2.3 Limites

Toute étude, si rigoureuse soit-elle, comporte des limites. Nous identifions les limites liées à notre méthodologie et les limites liées à la situation particulière du service visé.

2.3.1 Limites liées à la méthodologie

La plus grande limite est certainement la limite de temps, l'échéancier étant très serré, les outils de cueillette de données n'ont été validés qu'avec une seule personne de chaque catégorie de personnel, un cadre, une secrétaire et un professionnel, et ce, avant utilisation pour notre étude. Limite aussi due au peu de personnes consultées et à l'impossibilité de comparer avec d'autres milieux semblables.

Nous sommes conscients que probablement, nos recommandations ne pourront être généralisées ou exportées à l'extérieur de notre organisation. Ceci s'explique aussi par la difficulté de la recherche dans le secteur public et par les principes de la recherche action, celle-ci étant modelée par le milieu qu'elle influence.

2.3.2 Limites liées à la situation de l'unité

Tous les écrits sur la G.I.Q. parlent de philosophie de gestion, d'implication du sommet stratégique, de l'exemple des décideurs. Le contexte actuel à la C.S.O.-H. ne permet pas d'étendre cette vision à l'ensemble de l'organisation. Cependant, lentement, l'idée de "qualité totale" circule dans l'organisation, quelques commissaires ont suivi une formation en G.I.Q., de plus en plus de cadres se familiarisent avec cette approche. La directrice générale appuie la démarche de la direction des Ressources éducatives jeunes.

Même s'il pouvait éventuellement y avoir une certaine ouverture, notre étude est limitée à une petite unité. Nous tentons d'en faire un "îlot d'amélioration continue ou d'excellence".

L'approche systémique impose aussi des limites, puisque la direction des Ressources éducatives jeunes est un sous-système et qu'elle a des liens importants avec tous les autres sous-systèmes de la C.S.O.-H.

Ainsi, le traitement de nos recommandations devra tenir compte de ces limites méthodologiques et de ces limites organisationnelles qui sont significatives.

2.4 Calendrier de réalisation

L'ensemble des travaux se sont échelonnés sur une période de six mois, de novembre 1992 à mai 1993, selon l'échéancier suivant :

TRAVAUX	ÉCHÉANCIER
· Définition de la problématique Revue de littérature	Novembre, décembre 1992
· Rédaction de l'esquisse Préparation des questionnaires	Janvier 1993
· Définition du cadre conceptuel Cueillette de données	Février 1993
· Analyse des données Diagnostic Recommandations Plan d'action	Mars 1993
· Mise en forme et dépôt du rapport	Avril 1993
. Discussion sur le rapport	Mai 1993
. Modifications	Mai 1993
· Mise en application	Juillet 1993

(Ce calendrier n'indique pas les moments de rencontres avec le mandant M. Nadeau, la directrice académique Maître Laporte Landry ainsi que des rencontres de l'équipe des ressources éducatives jeunes).

DEUXIÈME PARTIE

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

Par définition, le cadre conceptuel sert à préciser les concepts clés reliés à l'objet d'une étude et offre un modèle théorique servant d'assise à une démarche d'intervention. Dans le cas qui nous concerne, cette démarche vise la mise en place de la G.I.Q. dans une unité de service d'une administration parapublique québécoise.

Dans un premier temps, il est donc apparu important d'effectuer une revue de littérature portant sur la "qualité totale". La définition du problème se précisant et des objectifs spécifiques ayant été ciblés, la recherche s'est aussi précisée. Elle a donc été poursuivie à la lumière de différentes perspectives retenues par la rédactrice de ce rapport comme étant essentielles à une analyse complète des différentes dimensions du mandat. De fait, ces perspectives qui sont le management public, la dynamique d'une unité conseil et une théorie de la gestion du changement vont venir influencer notre approche de G.I.Q.

L'auteure présente, en fin de chapitre, le modèle théorique qu'elle a développé. Plusieurs auteurs ont été consultés comme en font foi la bibliographie et la liste des ouvrages de référence. Le présent chapitre se veut une synthèse de la recherche théorique effectuée. Il est structuré de façon à présenter les quatres perspectives regroupant les concepts clés du cadre conceptuel.

La première perspective retenue traite de la gestion intégrale de la qualité puisque tel est le mandat. Nous proposons une définition, les principes et conditions de réalisation ainsi que des phases d'implantation.

Quant à la deuxième perspective, elle a pour objet de bien situer le "management public", sa nature, ses fondements, ses composantes, sa culture et les caractéristiques spécifiques de sa gestion ainsi que de démontrer les effets de ces réalités sur l'approche retenue pour implanter la G.I.Q. à la direction des Ressources éducatives jeunes.

L'application de la qualité est fonction de la satisfaction du client, mais pour juger de la conformité du produit ou du service, il doit y avoir eu entente au préalable sur les spécifications attendues du client et quant à la capacité du fournisseur de répondre à ces spécifications. Si au départ, il n'y a pas d'entente, il est peu probable qu'il y ait qualité tel que définie par Muller et Gautier.

Nous franchissons un pas de plus pour nous arrêter à la qualité totale telle que définie par Périgord (1987, p. 72) :

> "La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût".

Ce n'est pas qu'un contrat entre un fournisseur et un client c'est toute la gestion de l'entreprise qui est mobilisée.

3.1.1.2 Gestion intégrale de la qualité

Pour Kélada, la gestion intégrale de la qualité, c'est plus qu'un "processus de gestion qui met au centre de ses préoccupations la fourniture d'un produit dit «de qualité» et cela, à toutes les étapes de production de l'entreprise" (Bilocq, ENAP, 1991).

La gestion intégrale de la qualité, c'est une philosophie de gestion, une stratégie d'entreprise. Il faut gérer la qualité parce qu'elle est importante, complexe et qu'elle est l'affaire de tous.

La troisième perspective présente les principes d'organisation du travail et les relations entre le cadre de direction et l'unité conseil dans la structure et le fonctionnement d'une organisation et notre objectif sera à nouveau d'identifier les effets de ces réalités qui caractérisent le service des Ressources éducatives jeunes.

La quatrième perspective présente l'approche du changement planifié, sa démarche et ses effets sur le développement de notre mandat et soutiendra nos recommandations.

Enfin, la dernière partie de ce chapitre permet, à la lumière des connaissances exposées dans les sections précédentes, de proposer en synthèse un modèle théorique qui tente d'intégrer les concepts, fondements de l'étude de la problématique, de la recherche de solutions et du plan d'action proposé.

3.1 Gestion intégrale de la qualité

Cette première perspective regroupe les concepts gravitant autour de la gestion intégrale de la qualité. Bon nombre d'auteurs ont écrit sur la "qualité", nous présentons la vision des auteurs retenus.

3.1.1 Définition

Afin de bien situer le lecteur, nous avons choisi de présenter certaines définitions qui nous apparaissent essentielles à la compréhension de la G.I.Q.

3.1.1.1 Qualité et qualité totale

Nous proposons une définition de la qualité, elle rejoint celle donnée par Gautier et Muller (1988, p. 31)

> "La conformité des produits ou des services aux besoins exprimés par les clients internes ou externes et sur laquelle les fournisseurs internes ou externes se sont engagés."

Kélada (1991, p. 43) présente trois dimensions de la G.I.Q., ces dimensions sont illustrées à la figure E.

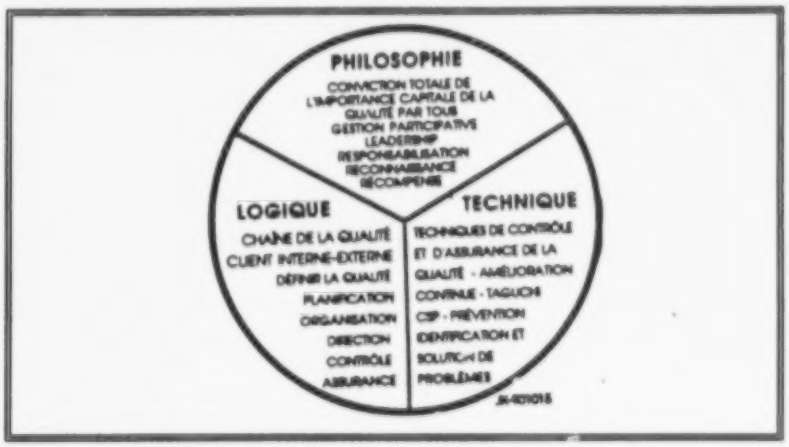


FIGURE E

Trois dimensions de la G.I.Q.

La première dimension "Philosophie" représente le pourquoi de la G.I.Q., la conviction de la primauté du client à tous les niveaux de l'entreprise. La deuxième "Logique" est le quoi, la manifestation visible de la conviction par les approches et les démarches organisées et structurées. Enfin la troisième dimension est "Technique" ou le comment, les outils de la qualité.

La G.I.Q. inclut toutes les composantes de la gestion traditionnelle, planifier, organiser, diriger, contrôler et enfin assurer la qualité. Elle ne se fait pas au hasard, c'est une démarche très structurée. Kélada (1991, p. 47) parle d'une gestion de l'amélioration continue ayant comme objectif la qualité totale tel que montré à la figure F.

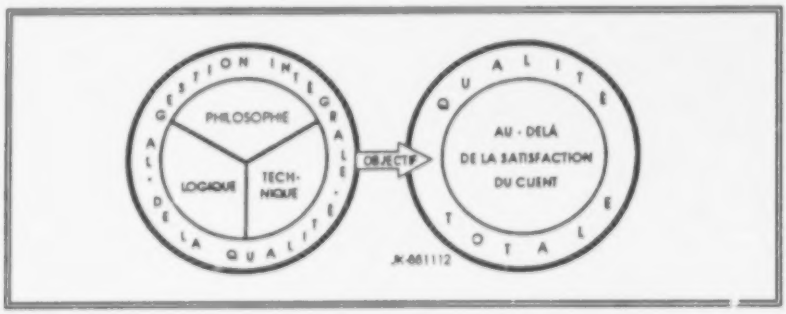


FIGURE F

La G.I.Q. et la "qualité totale"

3.1.2 Historique

Depuis le début des années quatre-vingts, en Amérique et en Europe, l'on parle de gestion intégrale de la qualité. Est-ce une mode, une nouvelle conception de l'entreprise incluant même l'administration publique?

3.1.2.1 Contrôle et qualité

Les techniques de contrôle de la qualité des produits ont débuté vers les années 1920, surtout dans les grandes entreprises. Ce contrôle s'effectuait a posteriori et était l'affaire des inspecteurs. Ce n'est que vers les années 1950 que le concept de contrôle préventif est apparu au Japon, lors de la période d'après-guerre.

Et ce sont deux américains, Edward Deming et Joseph Juran qui ont enseigné aux Japonais les principes de la gestion de la qualité. L'Amérique des années 50 et 60, vivant dans l'abondance, n'a pas tenu compte des coûts de la non-qualité parfois jusqu'à 30% du chiffre d'affaire des entreprises. La croissance de cette période permettait d'absorber tous les dysfonctionnements d'un système de gestion.

3.1.2.2 Gestion et qualité

En 1968 le Japon a fait sien le concept de T.Q.C. ou G.I.Q. ce qui a permis l'amélioration des produits mais surtout l'amélioration des structures de l'entreprise. Et les produits japonais ont inondé les marchés.

Durant les années 70, il y a eu, en France et aux États-Unis des tentatives d'introduction des cercles de qualité, mais souvent, ceux-ci n'ont été que des "gadgets" et n'ont pas permis de véritables changements dans les entreprises.

Au début des années 80, de plus en plus d'auteurs et de gestionnaires s'approprient les principes et la philosophie de la G.I.Q. Serieyx, Archier, Périgord en Europe, Crosby, Harrington et surtout Deming qui est maintenant écouté en Amérique.

3.1.2.3 Québec et qualité

Au Québec, Joseph Kélada est une sommité lorsqu'il est question de la G.I.Q, ses écrits sont très respectés. Des entreprises privées cheminent avec succès vers l'amélioration de la qualité.

En 1992, le gouvernement québécois a adopté la Charte québécoise de la qualité et celle-ci a été endossée par 1438 entreprises manufacturières, 939 commerces et 2794 firmes de services (Les Affaires, 12 septembre 1992).

De plus l'administration gouvernementale a jusqu'en 1996 pour poser des gestes significatifs dans le processus d'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

Après ce très court survol historique, nous nous arrêtons maintenant aux fondements de la G.I.Q.

3.1.3 Principes de la G.I.Q.

Harrington (1992, p. 34) affirme, en qualité totale, "le client est roi". Les clients sont les personnes les plus importantes de toute l'entreprise, nous dépendons d'eux. Loin d'être dérangeants ils sont le but du travail, ils sont l'élément vital de l'entreprise. Sans eux, elle devrait cesser toutes ses opérations.

3.1.3.1 Conformité

La conception du client décrite par Harrington amène le premier principe, la conformité, c'est la définition même de la qualité selon Leclerc (1992, p. 24).

> "C'est la capacité d'un service de rencontrer les caractéristiques de qualité déterminées par l'utilisateur et acceptées par le fournisseur avant sa conception".

Ce principe suppose que le client a été identifié, que la définition de ses besoins a été précisée et que les contraintes du fournisseur ont aussi été précisées. Enfin qu'une entente a été faite afin de définir et de rendre un service "conforme". Cette entente se traduit par des spécifications ou un ensemble de caractéristiques quantifiables et mesurables d'un produit ou d'un service.

3.1.3.2 Mesure

L'élaboration de spécifications ouvre la voie au deuxième principe, la mesure. Sans mesure, la notion de qualité devient relative et imprécise.

Pour mesurer, il faut déterminer ce qu'est la non-qualité, le non respect d'une échéance, d'un délai de réponse, un document erratique. En deuxième lieu, il faut identifier les standards de non-qualité qui nous concernent et par la suite énoncer nos standards de performance. Pour mesurer, il faut se donner des unités de mesure permettant d'évaluer ou de porter un jugement sur la performance. Selon Leclerc (1992 p.20), les mesures doivent être: utiles pour la conduite des opérations; quantifiables; tenir compte des défauts; comprises et acceptées par tous; revisables et ajustables au besoin; claires et précises; compatibles avec les processus; simples, réalistes et motivantes. La mesure permet de quantifier l'évolution de l'amélioration de la qualité.

3.1.3.3 Excellence

"Faire bien du premier coup". Ceci implique que pour chacun, il est fondamental que toute tâche soit bien faite, il est essentiel de viser le "zéro-défaut", de développer "l'intolérance à l'erreur".

Pourquoi développer une telle attitude? Parce que toute erreur entraîne de la non-qualité et une insatisfaction. De plus toute erreur dans un processus de production affaiblit ce processus et le produit ou le service qui en découle.

3.1.3.4 Prévention

Leclerc (1992, p. 33) cite Michel Périgord.

> "La prévention, c'est tout ce qui est mis en oeuvre pour éviter les erreurs, les défauts, les critiques et les problèmes à tous les niveaux et pour toutes les activités de l'organisation".

La prévention se fait en impliquant toutes les activités de l'organisation. Un mythe veut que la qualité coûte cher, mais si l'on réduit les opérations inutiles, les opérations à reprendre, la mauvaise organisation des activités, les économies compenseront largement les coûts de prévention.

Jean Leclerc (1992) propose des étapes de prévention. D'abord mettre en place un programme spécial de qualité en planifiant la qualité, puis contrôler les processus de production en mesurant, analyser et améliorer les processus en éliminant ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée, former le personnel qui dispense le service en améliorant les connaissances, tester auprès du client chaque fois que c'est possible, surtout, intégrer le tout au management par une vision organisationnelle globale.

3.1.3.5 Responsabilité

Ce principe sous-entend la nécessité absolue de l'implication de toutes les ressources de l'organisation. La qualité n'est pas l'affaire des cadres ou de quelques spécialistes, elle est l'affaire de tous. Pour y arriver, il faut mobiliser tous les employés autour d'un projet commun par une culture organisationnelle basée sur l'esprit d'équipe.

La responsabilité sera possible par la pratique d'une politique de confiance dans les subordonnés, un management participatif, une politique d'information et de communication et enfin une politique de formation et de développement des individus. Ces principes supposent une remise en question pour plusieurs entreprises, c'est pourquoi la direction doit poser les premiers gestes qui amèneront la qualité dans son organisation.

3.1.4 Conditions de réalisation de la G.I.Q.

Lorsqu'il est question de conditions favorables à la gestion intégrale de la qualité, certains auteurs suggèrent des recettes, des façons de faire, des étapes. Nous présentons quelques recommandations faites par Kélada, Sérieyx, Legault et Deming.

3.1.4.1 Planification

L'implantation de la G.I.Q. ne peut se faire sans un processus de planification adéquat. Kélada (1987, p. 32) propose un processus de planification.

Ce processus est intéressant parce qu'il interpelle le gestionnaire. Six étapes sont proposées: le diagnostic (où est-on?), le pronostic (où va-t-on?), l'objectif (où veut-on aller?), la stratégie (que devons-nous faire?), la tactique (comment le faire?) et enfin l'évaluation (où en est-on?).

Cette phase de planification est importante en G.I.Q. comme dans tout processus de gestion. Mais la réusssite de la mise en place de cette nouvelle philosophie de gestion commande d'autres conditions que nous présentons dans les lignes qui suivent.

3.1.4.2 Autres conditions

Edward Deming (1988), Gilles Legault (1992) et Hervé Serieyx (1984) proposent des conditions ou points essentiels pour réussir la G.I.Q. dans une entreprise ou organisation.

Dans le tableau 3, nous avons placé en parallèles ces différentes "recettes".

TABLEAU 3

CONDITIONS DE RÉALISATION DE LA G.I.Q.

DEMING	LEGAULT	SÉRIEYX
* "Garder le cap de la mission", que cette mission soit comprise et acceptée par tous, définir un projet.	* Climat général favorisant l'acceptation d'un processus d'amélioration.	* Mobilisation de l'intelligence des employés.
* "Adopter la nouvelle philosophie", changer la culture, les attitudes.	* Engagement total et inconditionnel de la direction.	* Définition d'un projet d'entreprise.
. "Faire en sorte que la qualité ne dépende pas des inspections", faire la prévention.	. Choix d'un porteur de flambeau.	. Culture d'entreprise.
. "Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix".	. Énoncé de politique.	. Temps à quatre vitesses.
* "Améliorer constamment tous les processus".	* Programme massif de formation des ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation.	* La circulation de l'information.
* "Établir une éducation permanente sur le lieu de travail".	. Généralisation des apprentissages dans les activités de travail.	. La réactique.
* "Développer le leadership", revoir les pratiques de gestion du personnel.	. Temps en mise sur pied d'équipes d'amélioration.	. Morcellement des structures
* "Faire disparaître la crainte", instaurer un climat de confiance par la transparence.	. Perception de la qualité.	* L'écoute du client.
* "Renverser les barrières entre les services", favoriser le travail en équipe.	. Acceptation par tous de supprimer des activités non essentielles.	. Le maillage.
. "Éliminer les exhortations et les slogans".	. Approche structurée autour de mobiliser, mesurer, optimiser.	
. "Éliminer les quota et la direction par objectifs, leur substituer le leadership", reconnaître le travail bien fait.		
* "Supprimer les obstacles à la fierté au travail", rendre chacun responsable.		
. "Instituer un programme d'éducation permettant à chacun de s'améliorer.		
* Mettre tout le personnel au travail pour accomplir la transformation".		

* **Conditions retenues par l'auteure du rapport.**

De l'ensemble des données de ce tableau,nous avons choisi certains éléments afin de préparer notre synthèse des conditions d'implantation de la G.I.Q..

Les premières conditions peuvent être considérées comme des prérequis, elles sont l'expression d'une volonté commune. D'abord la compréhension de la philosophie de la G.I.Q. et l'engagement total de la direction; ensuite la mobilisation des employés autour d'un projet commun et vers la réalisation de la mission de l'organisation; enfin les choix stratégiques et budgétaires appropriés.

Les autres conditions que nous retenons rejoignent les cinq principes de la G.I.Q. présentés au point 3.1.3. La conformité par l'écoute du client et la recherche de ses attentes; la responsabilité par le maintien d'un climat de confiance et de transparence, par la mobilisation de l'intelligence des personnes, par la possibilité de développer un leadership et une gestion participative, par la circulation de l'information; la mesure par l'établissement de standards de performance visant l'amélioration des processus; la prévention par un programme de formation continue des ressources humaines; l'excellence par l'encouragement à la fierté du travail et la reconnaissance de l'effort et des réussites.

Une autre condition essentielle est la cohérence entre le discours et les pratiques courantes ou les actions posées. La G.I.Q. ne se dit pas, elle se gère et elle ne peut se réaliser sans véritable conviction. La conviction et l'engagement entraînent l'action, mais l'action se doit d'être structurée, c'est pourquoi, notre prochain propos porte sur les phases d'implantation.

3.1.5 Phases d'implantation

Le nombre de phases d'implantation varie selon les auteurs consultés.

Legault (1992) propose sept étapes: démontrer le besoin de changer, sensibiliser les employés, dispenser la formation, démarrer le processus d'amélioration, impliquer le plus grand nombre d'alliés dans la démarche, célébrer les succès et alimenter (à perpétuité!) le processus d'amélioration.

La politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens du Québec (1991) parle de quatre phases; la sensibilisation, le diagnostic, l'action et l'évaluation. Enfin Kelada propose trois phases: l'introduction (dramatisation, popularisation, généralisation); la préparation (plan d'action, formation, mobilisation); l'implantation (implantation, évaluation, rajustement).

Nous proposons maintenant les phases qui nous semblent nécessaires. Nous avons repris certaines des phases déjà présentées, nous en avons ajouté une très importante qui vise uniquement les gestionnaires, c'est l'étape qui précède tout mouvement auprès des employés. En effet, il est essentiel pour les cadres de faire le bon choix et de bien se préparer en évaluant les conséquences de ce choix. La première phase est donc la décision et la préparation. Ensuite vient la sensibilisation du personnel, des clients et des partenaires. Le diagnostic permet de situer l'organisation en regard de la G.I.Q.. La formation et la mobilisation de tous est une étape qui devra être soutenue tout au long du processus. L'action se réalise, de façon cohérente avec les principes é cés. L'évaluation suit l'action et elle doit être complétée par une étape de réinvestissement.

La mise en place de la G.I.Q. est possible si certaines conditions sont respectées, si les principes fondamentaux sont appliqués, si les phases d'implantation sont respectées. Ces pratiques sont-elles applicables à l'administration publique? Si oui, dans quelle mesure?

3.2 Management public

Le management public réfère aux pratiques de gestion dans les organismes publics et parapublics responsables des missions de l'État. Notre propos sera de faire la démonstration que par sa nature, le management public est un obstacle à la G.I.Q..

3.2.1 Nature du management public

Le management public; terme de plus en plus entendu depuis les années 1980, né d'un mariage entre le management des affaires et l'administration publique, il apporte un vent de renouveau à celle-ci. Arrêtons-nous à quelques définitions.

Alors que Administration signifie action d'administrer et que Gestion est l'action ou la manière de gérer, le Management est défini comme technique de direction et de gestion. Le terme management est plus englobant, il comporte, selon certains, les connotations plus prestigieuses liées aux concepts de pouvoir et de leadership. Le management propose un nouveau modèle. Les gestionnaires publics, selon plusieurs points de vue, étaient des administrateurs de procédures. Aujourd'hui on parle de techniques de gestion plus contemporaines permettant de canaliser efficacement et de mobiliser les ressources pour atteindre des résultats. Un nouveau vocabulaire est ainsi introduit: efficacité, efficience, compétitivité, rentabilité. Ce vocabulaire est-il compatible avec une administration publique au service d'une collectivité?

3.2.2 Fondements de l'administration publique

Selon Simard et Bernier (1992, p. 15), l'administration publique c'est:

> "l'ensemble du pouvoir administratif contrôlé par l'État (directement, par les ministères, ou indirectement, par les entreprises publiques). <...> c'est un réseau d'organismes chargés d'accomplir les différentes missions de l'État destinées à satisfaire un besoin d'intérêt général".

L'administration publique prend ses racines dans une rationalité juridique qui définit sa mission. Sa valeur fondamentale est "l'équité", elle se doit d'être conforme à la loi et à la règle. Son centre décisionnel est unique et souverain. Elle est soumise à un grand nombre de contrôles politiques et administratifs et elle est en situation de monopole. Elle n'est pas soumise aux lois d'un marché, du jeu de l'offre et de la demande.

Elle est au service du citoyen, mais les besoins, les attentes et les préférences de celui-ci "s'expriment par le processus politique et passent donc par l'interprétation qu'en font politiciens et technocrates". (Parenteau, 1992, p. 54-55).

L'administration publique se doit d'être "apolitique" et transparente en tout temps. Les règles bureaucratiques (respect des standards, respect de la hiérarchie, prévisibilité, impersonnalité, justice) qui la mènent en sont garantes. Cependant, ces règles freinent souvent l'efficacité pronée par le management et elles font partie des réalités mêmes du management public.

3.2.3 Culture de l'administration publique

La culture étant un ensemble de structures sociales, un ordre symbolique, elle est une sorte de paradigme accepté par tous. Nous tenterons de voir une définition de la culture organisationnelle:

> "Est l'ensemble des convictions, des attitudes et des comportements que les membres d'une organisation finissent par partager avec le temps. Elle se fonde sur deux sous-ensembles: les valeurs officielles et la réalité informelle, ... les règles de base non écrites, ... et "la façon de faire les choses ici". (CANADA, Fonction Publique 2000, de Parenteau 1992, p. 100).

La culture se transmet de bien des façons, par des écrits, des paroles, des gestes officiels et des pratiques quotidiennes. La culture organisationnelle influence et conditionne la direction, la structure de l'organisation, la motivation des individus. Étant fonction de valeurs et d'attitudes, elle n'évolue pas de façon radicale.

Ce sujet, en raison de son ampleur et de sa complexité n'est pas épuisé. Mais la culture organisationnelle nous semble un élément important pouvant expliquer le diagnostic que nous posons. La culture influence le plan d'action que nous proposons pour l'implantation de la G.I.Q. à la direction des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H.

3.2.4 Économie de l'administration publique

La logique économique du secteur public est particulière. Elle est soumise à des contraintes. La prestation de services ne peut se faire qu'avec une autorisation légale, le fonctionnaire doit respecter des règles précises. Les limites budgétaires sont un élément déterminant dans le choix des services à offrir. Les choix se font souvent très loin du citoyen consommateur. La clientèle est souvent captive puisque l'organisme est un monopole. Il n'y a pas de prix de vente, de comparaisons possibles et les coûts de production sont très difficiles à évaluer. L'administration publique recherche l'intérêt général et non le profit. Adrien Payette (Parenteau, 1992, p. 20) explique que si elle adoptait l'objectif du secteur privé vers une croissance de ses services, elle en augmenterait les coûts. Son succès étant jugé sur la décroissance de ses coûts, elle doit donc viser sa propre disparition ce qui devient une contradiction majeure pour les gestionnaires en management public.

3.2.5 Gestion de l'administration publique

L'administration publique c'est l'action visible de l'État. Elle remplit les missions gouvernementale, administrative, économique, éducative, culturelle et sociale de l'État. Plusieurs gestionnaires sont chargés d'assurer l'atteinte des objectifs de ces différentes missions. Nous avons choisi selon l'exemple de Fottler 1981, cité par Parenteau (1992, p. 11) de reprendre les grands principes de gestion que sont la planification, l'organisation, la direction, le recrutement et le contrôle et de regarder la marge de manoeuvre du gestionnaire public à chacune des étapes.

3.2.5.1 Planifier

Le gestionnaire public a peu d'autonomie, de flexibilité et de pouvoir pour définir les missions. Les objectifs changent souvent au gré des décisions ou des pressions politiques, ce qui rend difficile l'établissement des priorités. L'absence de pression du marché fait que l'on planifie des ressources et non des résultats.

3.2.5.2 Organiser

Le gestionnaire doit tenir compte des autres organisations du réseau, des lois et règlements, des contraintes budgétaires et de celles des conventions collectives. Il devient difficile d'innover dans de telles conditions.

3.2.5.3 Recruter

Le système de recrutement ou d'embauche est très centralisé, il doit se conformer à de multiples normes, les critères de sélection, les spécifications de tâche, enfin tout le système de dotation est habituellement confié à une unité très spécialisée. Les principes qui supportent les choix sont la transparence et l'équité, aucun favoritisme n'est toléré. Ces règles strictes visent à empêcher le "patronnage".

3.2.5.4 Diriger

Le gestionnaire contrôle rarement les mécanismes de récompense, une grande place est donnée à l'ancienneté. Les employés sont incités à éviter les risques, à respecter les normes, les procédures connues et approuvées.

Les principes mêmes de la démocratie et surtout le principe d'imputabilité ne laissent pas de place à l'innovation, le plus petit écart, lorsque connu, est l'objet de questionnement ou d'enquête. En conséquence, l'intrapreneurship est difficile à encourager dans les institutions de l'État.

3.2.5.5 Contrôler

Il est difficile de mesurer les résultats, même dans la prestation des services, celui à qui il faut plaire n'est pas toujours le consommateur du dit service. Par conséquent, le contrôle est aussi très difficile.

Comme nous venons de le constater, dans l'administration publique, l'innovation dans l'application des grands principes de gestion est particulièrement difficile et ce en raison de la nature même de l'organisation publique. Dans un tel contexte, on peut se demander, comment le gestionnaire parvient à se motiver. Nicole Côté, lors d'une allocution prononcée en 1986 suggère des façons de trouver cette "émotion qui nous met en mouvement".

D'abord retrouver un esprit positif par la reconnaissance des avantages à travailler dans l'administration publique et à y demeurer intelligent: le respect de l'individu, la protection, les possibilités de perfectionnement et de formation, les diverses possibilités d'un plan de carrière, la qualité de vie, les conditions des femmes, ...

Ensuite découvrir l'art de se motiver soi-même et de motiver les autres par la création d'un climat de travail agréable, une bonne communication, le contact personnalisé, le plaisir de faire une équipe.

La gestion de petites choses significatives permet de se réaliser et de demeurer motivé comme le disait Maslow dans sa théorie élaborée durant les années 1950 (Koontz, Odonnell, 1978, p. 467).

3.2.6 Management public, management privé

Le secteur public et le secteur privé sont des systèmes ouverts et en ce sens, ils présentent les similitudes que l'on retrouve dans tous les systèmes, c'est-à-dire son propre degré de complexité, influencé par son environnement, en évolution constante et incertain face à son devenir. Ils reposent sur trois éléments de base tels que présentés par Gaston Pellan dans la revue Commerce d'octobre 1980 et illustrés à la figure G.

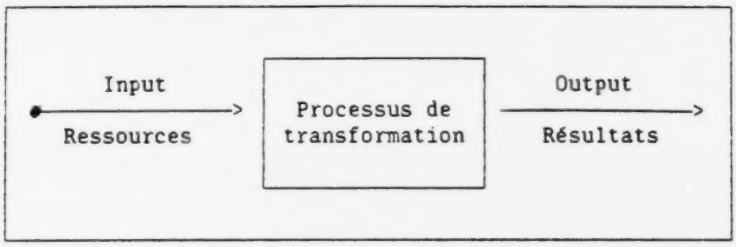


FIGURE G

Éléments d'un système

Les deux secteurs diffèrent énormément par leurs finalités. Le secteur public vise à réaliser la vision qu'une société projette d'elle-même alors que le secteur privé vise le profit.

Nous utilisons ici le schéma proposé par Lionel Ouellet, (Parenteau, 1992, p. 35) qui compare la nature de leur action, leur finalité d'action, leur champ de forces et enfin leur cadre de fonctionnement (tableau 4).

Le secteur public, objet de management différent du secteur privé

Objets comparés	Base de comparaison			
	Nature de l'action	Finalité de l'action	Champ de forces	Cadre de fonctionnement
Secteur public				
A- Spécificité (par rapport au secteur privé)	Action sociétale	«Création» de la société	Système politique	État de droit
B- Contrainte de gestion (vs celles du secteur privé)	Vision sociale	Service public	Centralité	Légalité
Secteur privé				
A- Spécificité	Action d'acteur social	Profit	Univers économique	Marché
B- Contrainte de gestion	Satisfaction du client	Rentabilité	Concurrence	Convenance

TABLEAU 4

Nous nous pencherons sur les différences au niveau du travail des administrateurs.

Souvent, les descriptions de tâches des cadres sont les mêmes et l'ensemble des fonctions sont assumées par le gestionnaire, il y a quand même des différences significatives.

Dans les organisations publiques, souvent, une personne n'est responsable que d'une partie du processus alors que dans un organisme plus petit, on peut plus facilement contrôler l'ensemble d'un processus.

Les directives originent de plusieurs centres décisionnels, Parlement, Conseil des ministres, cabinet du premier ministre, Conseil du Trésor et autres, le système est très complexe. Le gestionnaire doit se positionner dans tout ce réseau pour bien exécuter son rôle de "serviteur de l'intérêt public".

3.2.7 Qualité des services publics

Dans une perspective de gestion intégrale de la qualité, nous ne pouvons achever ce chapitre sur le management public sans traiter de la qualité des services publics. Plusieurs auteurs s'entendent à dire qu'il y a un problème de qualité dans la prestation des services aux citoyens. Nous ne reviendrons pas sur les notions portant sur la qualité présentées à la section 3.1 mais nous nous attarderons aux pistes de solution suggérées par Gérard Éthier et Osborne et Gaebler.

TABLEAU 5

Pistes de solution au problème de qualité

GÉRARD ÉTHIER (1992)	OSBORNE ET GAEBLER (1992)
. Augmenter la concurrence par une compétition au niveau de la valeur des services rendus puisqu'il n'y a pas de concurence au niveau des marchés.	. Diriger plus qu'exécuter.
. Mieux comprendre la mission de chaque organisation, mieux cerner l'orientation à prendre et la traduire en objectifs spécifiques.	. Donner plus de pouvoir aux communautés plutôt que leur donner des services.
. Débureaucratiser, décentraliser en vue de plus d'autonomie, préciser le nouveau rôle du fonctionnaire et entretenir le dialogue avec les usagers.	. Encourager la compétition et non le monopole.
. Décentraliser l'appareil public dans les secteurs qui s'y prêtent le mieux comme l'éducation et les affaires sociales.	. Suivre sa mission et non des règles.
. Appliquer les principes d'excellence prônés par Peters et Waterman dont priorité à l'action, écoute du client, autonomie et motivation, miser sur l'humain, fixer des valeurs fondamentales, réaliser ce que l'on sait faire le mieux, simplifier la structure et être rigoureux dans le respect de l'orientation étant souple et tolérant sur les façons de la poursuivre.	. Subventionner les résultats et non les ressources.
. Cibler la valeur principale, les ressources humaines.	. Répondre aux besoins des clients, non à ceux de la bureaucratie.
	. Se concentrer sur des revenus, non seulement sur les dépenses.
	. Faire de la prévention plutôt qu'apporter des correctifs.
	. Décentraliser l'autorité.
	. Résoudre les problèmes en utilisant le marché plutôt qu'en créant des programmes publics.
	(Cette traduction est libre).

Les auteurs veulent démontrer que l'esprit d'entrepreneurship peut transformer le secteur public. La réussite repose sur l'attitude qui sera prise , sur les valeurs et les attitudes qui seront développées.

En résumé, les auteurs parlent de créer un nouveau paradigme, de revoir le fonctionnement des administrations publiques. Chose certaine et notre propos était de le démontrer, le management public, tel que nous le connaissons actuellement, ne favorise ni la responsabilisation des employés, ni la gestion participative. De plus, il ne permet que difficilement l'expression de la créativité et l'encouragement à l'innovation. L'analyse de la gestion dans l'administration publique présentée au point 3.2.5 confirme cette constatation.

Dans le secteur public, peu de place est faite aux attentes réelles des clients puisque ces attentes sont filtrées par le processus politique. Les fondements mêmes de l'administration publique présentés au point 3.2.2 et l'absence d'une économie de marché telle que décrite au point 3.2.4 expliquent cette absence du client. Nous avons vu que la "présence de qualité" repose sur l'adéquation entre le service attendu et celui qui est rendu. Comment atteindre cette qualité sans connaître le vrai client.

Nous pouvons affirmer que les conditions présentes dans l'administration publique s'opposent largement aux principes déjà cités en 3.1.3 de conformité, responsabilité, mesure, prévention et excellence, fondements de la G.I.Q..

3.3 Cadre de direction, unité conseil

Nous avons vu que cette perspective des relations entre les cadres de direction et les unités conseil n'est peut-être pas indispensable. Cependant, la direction des Ressources éducatives jeunes est une unité conseil, c'est pourquoi nous avons jugé pertinent de cerner la dynamique qui est toujours créée par la présence de telles unités dans une organisation.

Les unités conseil sont partie de la technostructure de l'organisation, elles n'accomplissent pas le travail principal qui répond à la mission de l'organisation comme enseigner en éducation. Elles sont appelées tantôt "staff", "état major" ou "département de services".

3.3.1 Structure

Selon Koontz et O'Donnell (1978, p. 231), les départements de services sont essentiellement un regroupement d'activités qui pourraient être réalisées au sein d'autres départements, mais qui sont réunies dans un département spécialisé pour des questions d'efficacité et de contrôle. Ces unités de services sont utilisées pour conseiller le personnel. Ces unités n'ont pas la vie facile, si le directeur s'organise pour avoir suffisamment de personnel et d'équipement pour répondre à toutes les demandes, on l'accuse de se construire un empire. S'il tente avec des moyens réduits de fonctionner de façon la plus efficace possible, on juge rapidement la performance de son unité.

Même si on tente d'utiliser intelligemment ces unités et de les rapprocher le plus possible de la clientèle, en temps de restriction budgétaire, elles sont les premières visées.

3,3.2 Autorité

N'étant pas dans la ligne hiérarchique, les unités conseil n'ont aucune autorité reconnue officiellement. Cependant, elles exercent une autorité fonctionnelle ou d'influence. Cette autorité leur est attribuable à la nécessité pour les cadres hiérarchiques de compter sur des experts pour interpréter les politiques, formuler des procédures, faire du développement. Souvent, la taille de l'entreprise, la situation géographique de l'unité en comparaison avec celles des cadres hiérarchiques, la proximité du sommet stratégique vont participer à augmenter le degré d'autorité de l'unité conseil.

Même si son rôle est nécessaire, la nature de son autorité et les difficultés d'en saisir la signification peuvent entraîner des problèmes pratiques dans l'organisation. Le style de leadership d'un président ou d'un chef d'entreprise, des moments forts ou des temps difficiles vont aussi faire évoluer le degré d'autorité accordé à une unité conseil.

Cette compréhension du concept d'autorité fonctionnelle est fondamentale dans la vie de l'organisation et les membres de l'unité conseil doivent en saisir toute la portée et veiller à maintenir un climat de saines relations et à faire bien paraître les cadres hiérarchiques en les aidant à bien faire leur travail.

3.3.3 Pouvoir

Mintzberg (1986, p. 39) définit le pouvoir comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels.

Le pouvoir peut être exercé dans un but organisationnel, il peut être utilisé aussi à des fins personnelles.

Les fondements principaux sont le contrôle d'une ressource, d'un savoir faire ou de connaissances. Il peut nous être donné ou on peut se l'approprier.

Pour utiliser un pouvoir, il faut le vouloir et avoir un certain savoir-faire. Dans une organisation, toute personne qui s'exprime devient détenteur de pouvoir ou d'influence.

Nous avons volontairement dissocié autorité et pouvoir car ils ne vont pas toujours nécessairement de pair. La distribution du pouvoir est souvent source de conflits dans une organisation et surtout entre les cadres hiérarchiques et les unités conseil. Dans une petite organisation, même si elle est publique, les jeux de pouvoirs sont souvent très évidents, des coalitions peuvent se former. Une trop grande utilisation du pouvoir par une unité conseil devient très dangereuse et peut nuire à sa survie. Il faut être très prudent dans l'utilisation que l'on fait de son pouvoir et de celui des autres.

Il reste qu'une saine utilisation de son pouvoir ou de son autorité même si elle n'est que fonctionnelle est essentielle au développement de l'organisation. Sans pouvoir, aucun changement n'est possible. Nous verrons comment intégrer cette proposition aux recommandations à venir.

3.4 Changement planifié

"La notion de qualité totale ou globale s'inscrit au coeur de la thèse d'un changement de l'entreprise par un regain des valeurs transversales... Le management de la qualité totale est avant tout un management de la culture...

Laboucheix (1990, p. 95) et changer la culture est une tâche colossale.

3.4.1 Définitions

Le changement est le passage d'un état d'équilibre à un état de déséquilibre avec espoir d'atteindre un nouvel état d'équilibre plus satisfaisant. Le changement organisationnel est "toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable" (Collerette, 1982, p. 26).

L'organisation étant un ensemble de sous-systèmes, tout changement dans l'un des sous-systèmes aura une influence sur les autres sous-systèmes.

3.4.2 Processus

Selon la théorie de Lewin (1968) le processus de changement se fait en trois étapes, la décristallisation ou dégel, le mouvement et la recristallisation ou regel.

Le dégel est la période de questionnement, de remise en question des ses perceptions, ses habitudes, ses comportements parce que des sources d'inconfort, des renforcements négatifs ou l'attrait d'un avenir plus satisfaisant déclenchent le processus.

Le mouvement s'effectue lorsque le système ou les individus qui le composent modifient leur conception de la réalité. Deux mécanismes peuvent être déclenchés, la recherche de nouvelles options ou l'identification à une formule ayant apporté des résultats satisfaisants dans un autre système.

Le regel est le mouvement de l'intégration de la nouvelle vision, du nouveau modèle ou de nouveaux comportements. Cette intégration se fait d'abord à l'intérieur du sous-système puis à l'extérieur par ses effets sur l'ensemble du système.

3.4.3 Champ de force

Lewin, dans les années 40 a conçu le modèle du champ de forces, celui-ci est composé de forces motrices qui vont dans le sens de la nouvelle situation désirée et des forces restrictives qui tentent de freiner l'action vers le changement. Il est crucial, pour l'agent de changement de bien identifier ces forces, de reconnaître celles sur lesquelles il peut agir et enfin de choisir une stratégie à utiliser.

Il faut agir sur les forces motrices et il faut porter une attention très spéciale aux forces restrictives ou aux résistances.

La résistance est "l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement" (Collerette 1984, p. 123). La résistance est un réflexe, une réaction légitime, fonctionnelle et souvent nécessaire.

Lorsque la résistance est grande, ça signifie que la cible de changement est importante. La résistance se manifeste de diverses façons allant du questionnement à une déclaration de guerre en règle contre le changement proposé.

Les sources de résistances sont multiples, elles sont liées à la personnalité des gens, au système social de l'organisation ou liées au mode d'implantation utilisé et parfois à la crédibilité de l'agent de changement. Il faut adopter une attitude qui permet de diminuer les résistances par l'écoute, de l'information, de la souplesse dans la démarche et la mise en place de moyens facilitant le changement.

3.4.4 Planification

Le changement planifié est "un effort délibéré de changer une situation dite insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestration résultent d'une analyse systématique de la situation en cause" (Collerette 1984, p. 49).

La démarche du changement planifié est composée de quatre phases: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification de l'action, l'exécution de l'action et enfin l'évaluation de l'action.

Tout au long du processus, il est essentiel d'informer et de former les employés afin de s'assurer leur adhésion.

Dans une démarche de changement planifié, la fixation d'objectifs est l'axe intégrateur de l'intervention. Des objectifs clairs obligent une planification plus systématique des moyens d'action, ils facilitent le processus d'évaluation continu du cheminement et facilitent aussi la communication avec le personnel visé.

Une bonne planification doit comprendre un objectif général puis des objectifs à court, moyen et long terme. Le tout s'inscrivant dans une stratégie proposée par l'agent de changement.

3.4.5 Agent de changement

L'agent de changement est celui ou celle qui agit délibérément sur l'environnement pour faciliter, permettre l'implantation du changement projeté.

Pour réaliser le changement, nous l'avons vu au point 3.3.3, il faut un certain pouvoir. L'agent de changement doit choisir quel pouvoir il a réellement et surtout, comment il entend l'utiliser, c'est-à-dire sa stratégie. Sept stratégies sont présentées à la figure H, elles sont fonctions du degré de pouvoir de l'agent.

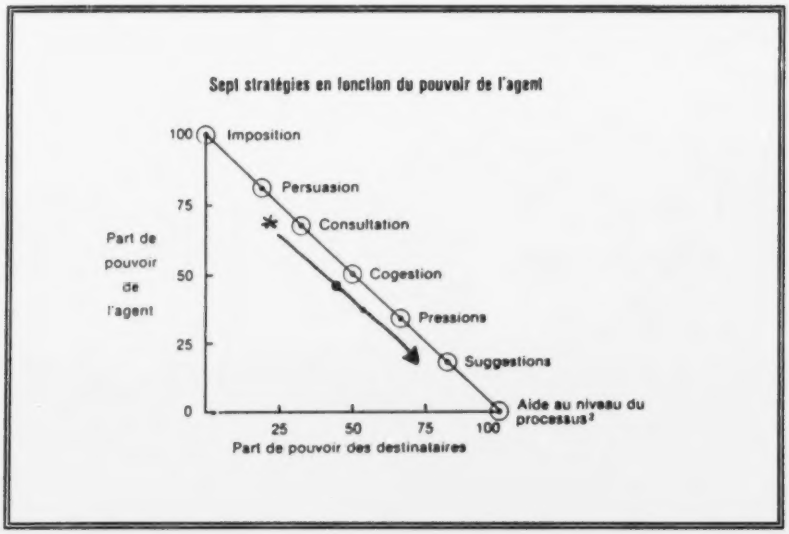


FIGURE H

L'utilisation d'une seule forme de pouvoir, peu importe la place faite aux destinataires, mène à un échec. Au départ, il est bon de se situer entre la persuasion et la consultation, persuasion par ses convictions et consultation pour respecter le cheminement des personnes. Par la suite, après la formation des intervenants, une cogestion est possible. Mais il nous semble souhaitable que l'agent de changement devienne un support, une aide, un facilitateur vers le changement.

Le pouvoir n'est pas le seul critère dans le choix d'une stratégie, l'agent doit tenir compte aussi de ses ressources personnelles, de la convergence de ses objectifs avec ceux des destinataires et du champ de forces identifié.

Tout changement, en particulier celui qui vise des attitudes majeures dans un système, ne peut se faire sans une planification systématique.

3.5 Cadre d'intervention

Nous présentons maintenant le cadre théorique qui supporte notre intervention. Nous ferons ressortir les éléments majeurs à la base de notre démarche. Nous rappelons les quatre perspectives retenues, la gestion intégrale de la qualité, le management public, la place de l'unité conseil dans une organisation et le changement planifié.

3.5.1 Modèle théorique

Nous proposons à la figure I, la représentation graphique du modèle. Les paragraphes qui suivent l'expliquent tout en motivant nos choix.

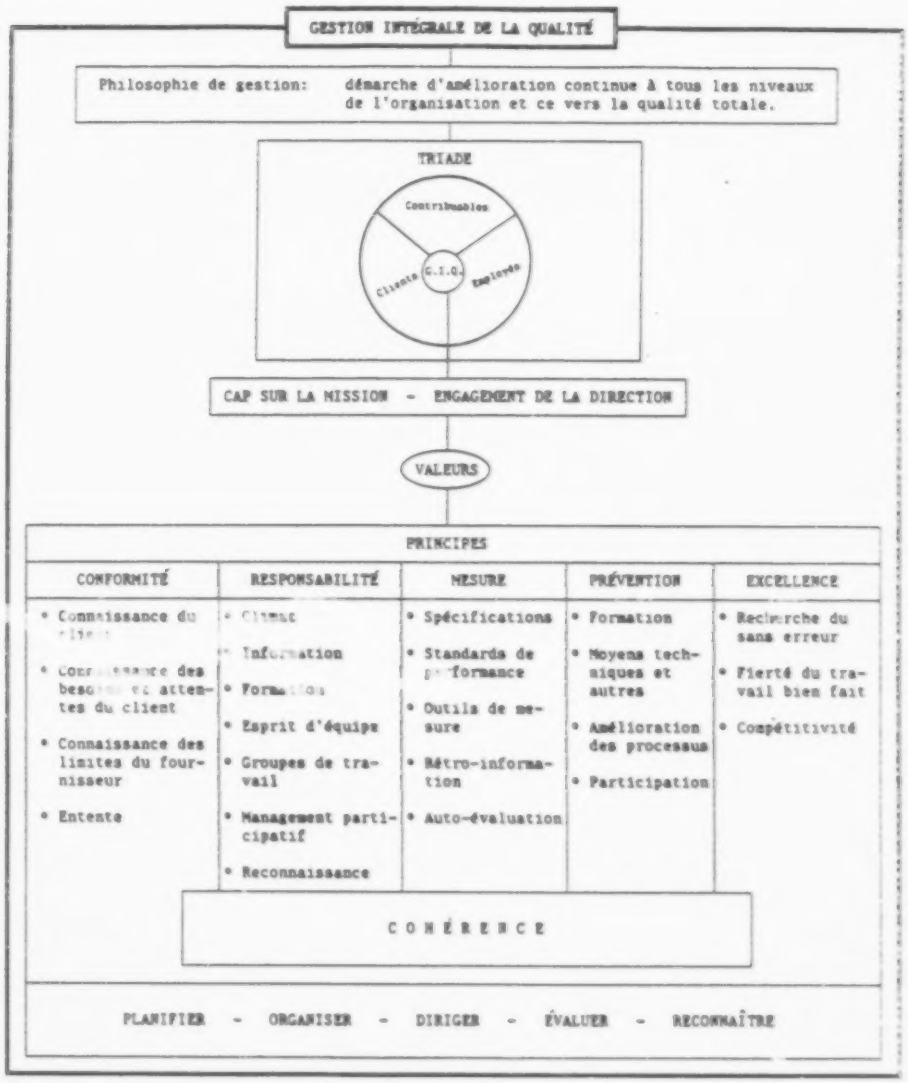


FIGURE I

Le modèle reprend les principes fondamentaux et les conditions de réalisation de la G.I.Q. que nous avons expliqués en 3.1. Nous rappelons que la G.I.Q. a été conçue et a d'abord été appliquée dans les entreprises privées. Nous rappelons aussi que nous avons constaté, à la page 50, que l'administration publique n'est pas propice à la G.I.Q.

La G.I.Q. est plus qu'une mode, c'est une nouvelle philosophie de gestion, elle implique des changements fondamentaux dans les pratiques de gestion de toute organisation. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que ce virage est nécessaire, ainsi Kélada (1992) affirme:

> "Face aux changements que nous vivons, nous nous devons de revoir nos façons de penser et de faire dans nos organisations industrielles et de services, privées ou publiques. On ne peut appliquer aujourd'hui des techniques d'hier et espérer demeurer en affaire demain".

Cependant, l'introduction d'une nouvelle philosophie lorsque l'on parle de l'administration de l'État, ce n'est pas chose facile. En effet, pour effectuer un tel virage, ce ne sont pas quelques actionnaires, un directeur général et un petit nombre de cadres qu'il faut convaincre, mais un gouvernement, une multitude de fonctionnaires ainsi que l'ensemble des citoyens.

La G.I.Q. implique une triade d'acteurs essentiels, les clients, les employés et les contribuables. Dans une unité de service, le client ultime est souvent loin, il est alors nécessaire de cibler les clients internes les plus importants dans l'atteinte de la mission. Ceci est encore plus vrai en management public car peu d'employés sont en communication ou même connaissent le client utilisateur ou bénéficiaire de leur service. Les employés sont un élément clé de l'organisation, sans eux, aucune action n'est possible. Mais ces mêmes employés doivent être conscients de leur importance, du rôle qu'ils ont a jouer si l'on veut les mobiliser et les responsabiliser.

Dans une organisation publique, les contribuables jouent le même rôle que des actionnaires dans une entreprise privée. Les contribuables jugent la performance du gouvernement et l'action de son administration. Ils votent en fonction de leur appréciation des résultats obtenus. Mais le vote, sanction ultime ne réapparaît qu'à tous les quatre ans environ. Il n'y a pas non plus de perte de marché si la performance n'est pas satisfaisante.

La satisfaction des attentes de ces trois acteurs: clients, employés et contribuables doit demeurer la préoccupation majeure de l'organisation. Dans l'administration publique, la norme ou la règle supplante les acteurs au sommet des préoccupations. En G.I.Q., ces acteurs forment une triade, pour réussir, leur satisfaction devient une cible essentielle, mais comment, en management public, pouvons-nous recentrer notre action vers cette cible?

L'actualisation de la G.I.Q. ne peut se faire qu'à des conditions très précises. La première est l'engagement de la direction, en effet sans sa conviction et sans son implication, les tentatives de changement sont vouées à l'échec. De plus, la mission doit être claire, elle doit influencer tous les choix, toutes les décisions.

Même en management public, ces conditions sont nécessaires. La direction donne l'heure juste, elle effectue les choix importants, elle peut recibler la mission. Chaque service ou unité a une mission à accomplir, il est important de s'arrêter et de réexpliquer la mission et de s'assurer que tous la comprennent et l'acceptent.

Dans le modèle théorique, nous avons regroupé les conditions de réalisation sous les principes fondamentaux de la G.I.Q. qui sont la conformité, la responsabilité, la mesure, la prévention et l'excellence.

En management public, la conformité est plus facile à réaliser si l'on s'arrête au travail de plus petites unités. Il est difficile de connaître la satisfaction de l'élève ou du parent lorsque l'on travaille dans un bureau loin de l'école, mais l'on peut satisfaire le directeur ou l'enseignant qui sont des maillons de la chaîne de production vers l'atteinte de la mission. Les autres principes de G.I.Q. ne sont pas facilement applicables dans le secteur public. Certains sont plus dépendants des personnes, d'autres sont plus dépendants des outils, il n'en demeure pas moins que responsabilité, prévention, mesure et excellence sont très peu présents dans le vocabulaire de l'administration publique. De plus, les éléments que nous avons regroupés sous chacun des cinq principes dans notre modèle théorique ne sont pas non plus des pratiques habituelles dans nos organisations publiques actuelles. Pour introduire, avec succès, la G.I.Q. dans le

management public, il est nécessaire de réduire les structures, de viser certains ministères ou organismes de petite taille, plus flexibles ou encore plus proche des citoyens car on ne peut tout changer le système public sans ébranler l'ensemble de la structure, ce qui devient très dangereux. Le secteur public, nous l'avons déjà démontré en 3.2 n'est pas le secteur privé.

Pour réussir en G.I.Q. toutes les conditions doivent être réunies et tous les acteurs doivent être sollicités. De plus, il est primordial qu'il y ait cohérence entre le discours tenu par les dirigeants et les pratiques vécues. Pour assurer cette cohérence, la G.I.Q. doit être planifiée, organisée, dirigée et évaluée. Pour compléter, il faut reconnaître les pas qui sont faits, les succès et toujours réinvestir dans la démarche d'amélioration continue.

3.5.2 Dans le secteur public

Nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, G.I.Q. et management public ne vont pas de pair, mais sont-ils irréconciliables? Le Gouvernement du Québec est favorable à la G.I.Q., il a posé des gestes en ce sens: adoption d'une Charte de la qualité, d'une politique d'amélioration de la qualité et d'un échéancier de réalisation. Le mouvement est à ses débuts, dans quelques années, nous pourrons constater des résultats si les pratiques de gestion ont suivi les grandes orientations politiques.

Un changement de cet ordre ne se fera probablement que très lentement. Cependant, nous croyons que l'administration publique peut faire des pas, toute organisation peut s'améliorer et la G.I.Q. est un processus d'amélioration continue.

Il faut choisir des unités plus petites et non des ministères tout entiers. Ces unités peuvent se rapprocher de leurs véritables clients, se recentrer sur leur mission première tout en respectant les lois, les normes et les principes de la démocratie. L'entrepreneurship est possible si des équipes de travail responsables sont créées, si l'intelligence des employés est sollicitée par la formation, l'information, la valorisation de leur travail et la gestion participative.

Dans les unités de travail, l'impact sur les intrants ou les ressources est mineur, mais il peut être très grand sur les processus sur lesquels elles ont le contrôle. L'évaluation et l'amélioration de ces processus sont possibles.

Dans l'administration publique, les acteurs sont présents (client, employé, contribuable), les principes sont applicables à long terme (conformité, prévention, responsabilité, mesure, excellence) et les conditions de réalisation peuvent être réunies s'il y a une volonté des dirigeants.

Pour y arriver, il faut planifier le changement, impliquer et faire participer les personnes concernées. Il faut déceler les forces en présence et savoir utiliser les forces motrices dans le sens du changement désiré.

Les étapes à suivre sont d'abord de se fixer un objectif, de poser un diagnostic sur la situation actuelle, ensuite de proposer un plan d'action, de réaliser le changement et d'évaluer le processus et les résultats.

Bien qu'il soit sans doute urgent de relever le défi, de changer l'approche traditionnelle et d'aller vers une approche de G.I.Q. par une volonté d'amélioration constante de l'administration publique. Le mandat qui nous a été confié est beaucoup plus modeste et consiste à faire la démonstration de la possibilité, pour la direction des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H., de relever le défi de la G.I.Q.. Le modèle conceptuel étant arrêté, nous abordons l'étape du diagnostic présenté au prochain chapitre.

TROISIÈME PARTIE

4. ANALYSE DES DONNÉES

4. ANALYSE DES DONNÉES

L'objectif de notre intervention étant la mise en place de la G.I.Q., nous avons précisé, au chapitre trois, le modèle théorique retenu. Dans le présent chapitre nous entendons poser un diagnostic afin de positionner la direction des Ressources éducatives jeunes dans la démarche de G.I.Q. Nous ferons d'abord l'analyse des résultats d'un sondage portant sur le climat aux Ressources éducatives jeunes. Nous étudierons ensuite les réponses aux différents questionnaires remis aux cadres, aux intervenants ainsi qu'aux principaux clients du service. Enfin une synthèse de ces analyses nous permettra de comparer la situation de l'unité avec le cadre élaboré au chapitre trois. Nous ne reprendrons pas dans ce chapitre chacune des questions, cependant l'ensemble des réponses obtenues lors de la cueillette de données sont présentées à l'annexe 4.

4.1 Climat

Le premier outil, utilisé en janvier 1993, est un court sondage remis à tout le personnel de l'unité, soit dix-neuf personnes. L'objectif poursuivi était de vérifier le climat de travail et le degré de satisfaction des intervenants. Nous avons choisi d'utiliser un tel outil parce que le climat et la satisfaction des employés conditionnent la mise en application des principes de responsabilité, de prévention et d'excellence. De plus, dans l'introduction d'un changement, la confiance dans les supérieurs et dans les collègues de travail devient un élément facilitateur. Quinze personnes ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de 79%.

Les deux premières questions, très courtes, avaient pour but de connaître ce que les gens aiment ou n'aiment pas dans leur travail.

À la première question (5.1) quatorze personnes ont affirmé aimer l'ambiance, l'esprit d'équipe, la collégialité et l'atmosphère, huit ont répondu aimer aussi le travail.

À la deuxième question (5.2) cinq personnes ont dit ne pas aimer les échéanciers trop courts, quatre personnes ont ciblé de mauvaises conditions physiques et deux le manque de liens avec les directions des écoles.

Pour les trois questions suivantes, les gens devaient cocher "oui" ou "non". À la question sur la satisfaction quant à la rémunération (5.3) neuf personnes ont répondu considérer être bien payées alors que quatre ont dit "pas vraiment".

Pour la reconnaissance de la compétence du supérieur (5.4) douze personnes ont dit "oui" et deux "non". Quant à l'attitude dans la façon de diriger le personnel, quatorze ont dit "oui" et une personne a constaté un manque de consultation.

Enfin, à la question concernant la satisfaction des clients (5.6), treize personnes ont dit "pas toujours" et les raisons invoquées (5.7) sont le manque de temps, des attentes trop élevées, le manque de continuité dans les projets et le manque de concertation avec les écoles.

La dernière question (5.8) ouvrait la porte à des suggestions au patron. Quatre personnes ont proposé l'ajout de ressources, deux : la défense de l'équipe, deux : l'amélioration du lien avec les écoles et trois personnes, se donner des priorités et y tenir.

Les résultats de ce sondage nous permettent de conclure que pour la grande majorité des gens consultés, le climat de travail et les collègues sont appréciés. La compétence et la bonne attitude de direction des supérieurs sont reconnues. Cependant certains n'aiment pas les conditions physiques et les échéanciers trop courts.

Une majorité de personnes croient que leurs clients ne sont pas toujours satisfaits.

Ainsi, malgré un bon climat et de bonnes attitudes, de façon globale et sans vérification systématique, les employés du service perçoivent une non satisfaction de la part des clients.

De plus, quelques éléments d'insatisfaction reviennent plus d'une fois, manque de temps, de ressources et le non respect des priorités ciblées.

Le deuxième outil, utilisé en février 1993, fut un questionnaire. Deux versions ont été utilisées, l'une adressée aux cadres (C) et l'autre aux différents intervenants du service (I). L'objectif visé était de connaître la perception quant aux cinq principes de la G.I.Q. soient la conformité, la prévention, l'excellence, la mesure et la responsabilité.

4.2 Conformité

Le premier principe est la conformité aux attentes des clients. À la direction des Ressources éducatives jeunes, les clients sont bien identifiés, tant par les cadres (C.A.1.) que par les intervenants (I.B.3). Ces clients sont prioritairement les directions des écoles, la direction générale et le ministère de l'Éducation. Les enseignants, les élèves et leurs parents sont aussi ciblés ainsi que les clients internes du service.

La connaissance des attentes de ces clients n'est pas précise (C.A.2). Il n'y a pas de mécanismes systématiques de collecte de données à ce sujet. Les tables de concertation avec les directions des écoles permettent de connaître en partie leurs attentes (C.A.3).

À l'interne, il y a un certain consensus sur les attentes en regard du respect des échéanciers et d'une présentation de documents "conforme" et sans erreurs (I.C.1 et I.C.2). Six personnes disent suivre les directives de l'organisation, sept disent que les spécifications sont claires et qu'il est possible de discuter des attentes avec le client. Sept personnes disent que des spécifications claires simplifient le travail (I.C.3).

À la question : "croyez-vous que vos clients reçoivent ce qui est attendu?", cinq personnes répondent oui, de façon absolue (I.D.1b). Il est important de préciser ici que cette question adressée aux intervenants fait référence à un processus identifié par le répondant et non à un ensemble de processus ou à une tâche globale.

Pour les cadres, les priorités sont fixées par la direction générale, les commissaires, les écoles, le plan de développement pédagogique (C.A.5). Souvent, les choix sont faits à partir de consensus, aucun outil n'a été élaboré pour vérifier l'atteinte des objectifs reliés aux priorités.

À la lumière des réponses obtenues, nous pouvons dire que les clients de la direction des Ressources éducatives jeunes sont connus. Mais il n'y a pas de procédure systématique de recherche des attentes et des besoins des clients, il n'y a pas d'outils permettant de vérifier la satisfaction de ces mêmes clients. Il y a par contre des échanges informels entre les fournisseurs et les clients à l'intérieur et à l'extérieur de l'unité.

4.3 Prévention

Le deuxième principe est la prévention, une seule question a été adressée aux intervenants. on y parlait d'une attitude visant à prévenir les problèmes avant leur apparition (I.D.2). Quatre personnes disent que cette attitude est présente alors que trois la perçoivent plus ou moins.

Pour les cadres, trois questions concernaient la prévention. La première (C.B.1) visait aussi l'attitude, les réponses sont variées, l'attitude est là, mais pas toujours efficace, les gens savent qu'il faut prévenir et l'on parle de mise en place d'un programme de formation. La deuxième question (C.B.2) référait aux moyens de contrôle des processus, là encore les réponses varient, on constate que l'accent est plus sur les résultats que sur le processus et les répondants proposent des actions pour contrôler les processus : se donner un échéancier, préciser les étapes et les responsabilités.

Ces réponses nous permettent de dire qu'à la direction des Ressources éducatives jeunes, la prévention est souhaitée, mais les gestes concrets ne sont pas encore posés.

4.4 Excellence

Dans le questionnaire adressé aux cadres, trois questions visaient le principe d'excellence. deux questions faisaient de même pour les intervenants.

La notion d'excellence (C.C.1) commence avec l'équipe et le client à satisfaire, elle se situe au niveau des attitudes et de la collaboration. La tolérance à l'erreur est présente dans une démarche de créativité mais inacceptable dans un processus de production d'un service. Il faut mettre en place des mécanismes de prévention des erreurs et arrêter de viser la quantité plutôt que la qualité (C.C.2). Les cadres suggèrent de mieux définir les responsabilités, de planifier les opérations, de se former et de se donner des outils de validation pour atteindre l'objectif du zéro défaut (C.C.3).

Les intervenants sont partagés lorsque l'on parle de l'atteinte du zéro défaut du premier coup (I.D.3a). Cependant sept personnes disent que l'organisation encourage les personnes à tendre vers l'excellence (I.D.3b).

Nous constatons un consensus sur le besoin et la volonté de rechercher l'excellence et le zéro défaut, mais les actions concrètes sont à venir.

4.5 Mesure

Pour le principe de mesure, une question a été posée aux intervenants et quatre aux cadres. Cinq intervenants croient que l'unité peut faire la part des coûts attribuables à la qualité et ceux attribuables à la non qualité (I.D.4).

Les cadres croient qu'il est possible de trouver des indicateurs de qualité (C.D.1), ils constatent que les mécanismes visant à mesurer les coûts investis dans les activités sont primaires et que seul le budget d'opération et de développement est vraiment sous le contrôle du service (C.D.2). Ils constatent aussi qu'il n'y a pas de mécanismes pour mesurer le niveau de conformité entre les services rendus et les attentes des clients (C.D.3). Ils disent avoir peu de contrôle sur l'ensemble des coûts de fonctionnement du service (C.D.4)

Très peu de mécanismes systématiques de mesure des coûts, de la conformité aux attentes et de l'atteinte des objectifs sont présents dans l'unité concernée.

4.6 Responsabilité

Le dernier principe étudié est la responsabilité, trois questions ont été posées pour cerner la perception des gens, deux de ces questions étaient adressées aux cadres.

Certains perçoivent que la "qualité" repose sur eux alors que ça devrait être l'affaire de tous (C.E.1). Ils sont d'accord à prendre le leadership, à encourager, à favoriser la démarche vers la qualité, mais ils ne veulent pas en être les seuls responsables (C.E.2).

Pour une majorité d'intervenants, six répondants, tous et chacun doivent s'occuper de la "qualité", pour certains, c'est l'affaire des cadres et des clients (I.D.5).

Ces réponses nous permettent de dire que tous se sentent interpellés et concernés par l'approche de la G.I.Q., des précisions sont à apporter quant au rôle de chacun dans un tel processus.

4.7 Suggestions

La dernière question se voulait une question ouverte sur des suggestions d'amélioration, de choix de priorités d'actions pour la direction des Ressources éducatives jeunes. Nous présentons ici les recommandations que l'on retrouve sur une majorité de questionnaires.

Plusieurs répondants soulignent le besoin de se donner une ligne de pensée, des orientations, des priorités, des stratégies, des moyens, de bien planifier le travail. Les gens proposent aussi de revoir les échéanciers, de plus communiquer, de donner de la rétro information, de favoriser le travail d'équipe. Il est aussi suggéré de se rapprocher des écoles, les clients à satisfaire.

4.8 Les clients

Lors de la recherche d'identification des clients, nous avons constaté que la direction des Ressources éducatives jeunes répondait à plusieurs clients. Plusieurs sont des clients uniques et présentent des attentes précises : rapports, procédures, politiques, ces clients sont la direction générale, le ministère, le conseil des commissaires. Mais les Ressources éducatives sont un élément d'un processus ayant pour mission l'éducation des élèves, ce service est rendu par les enseignants et ça se passe dans les écoles.

Les directions des écoles représentent une catégorie spéciale de clients, ils sont nombreux et leurs attentes sont très diversifiées en raison des besoins de chacun des milieux. Pour ces raisons, nous avons préparé un questionnaire à l'intention des directions des écoles afin de connaître la perception qu'ils ont du service et le degré de satisfaction quant aux réponses à leurs attentes. Treize personnes ont répondu au questionnaire.

Le questionnaire remis comportait trois sections, la première portant sur la mission des ressources éducatives, la deuxième sur les services et la troisième sur l'approche qualité.

4.8.1 Mission

Les directions des écoles considèrent les Ressources éducatives jeunes comme une unité conseil(1.2) essentielle(1.5) à la poursuite de la mission éducative auprès des élèves. Ils attendent de cette unité qu'elle soit au service des écoles pour informer, animer, faire de la recherche, apporter de la nouveauté, pour proposer des instruments, pour offrir des services spécialisés, assurer le lien avec le ministère, donner une vision éducative et assurer la cohérence de la pensée pédagogique (1.1, 1.3, 1.4). Les directions reconnaissent une expertise à ce service et acceptent de lui donner un rôle d'influence au niveau de la pédagogie.

4.8.2 Services

Les services offerts sont jugés tantôt satisfaisants, tantôt bons ou excellents, on constate quelques manques, on les veut moins contrôlants, plus accessibles, certains manifestent le besoin de mieux les connaître (2.1).

Les produits sont bien, mais on questionne la qualité de certaines productions tels les examens (2.2). La formule des équipes de travail impliquant des enseignants est très appréciée. (2.3).

Les directions souhaitent que le service les soutienne auprès de la direction générale et dans les écoles, ils demandent plus de présence dans leur école et attendent un leadership moral de la part du service (2.4, 2.5, 2.6).

4.8.3 Approche qualité

En situation de fournisseurs, les directions trouvent que le service demande trop de papiers, de rapports qu'ils jugent superflus (3.1). Pour améliorer, on demande de cibler l'essentiel et de maintenir le support en planification, en évaluation, en formation, en perfectionnement, de produire des outils, d'animer les tables de concertation et les groupes de travail (3.2), les gens souhaitent le maintien du climat de confiance et demandent un plus grand rapprochement avec les écoles (3.3)

En résumé nous pouvons dire que les directions des écoles apprécient le service des Ressources éducatives jeunes, ils reconnaissent son rôle de leader pédagogique, ils attendent beaucoup de la part du service.

Nous tenterons maintenant de poser un diagnostic sur la situation de la direction des ressources éducatives jeunes en réunissant les données recueillies et le cadre théorique élaboré au chapitre trois.

4.9 Diagnostic

La cueillette et l'analyse des données ayant été articulées autour des cinq principes de la G.I.Q., c'est à partir de ces principes que nous poserons le diagnostic. Nous porterons aussi une attention particulière à la dimension "climat" dans l'unité.

Dans un premier temps, nous avons repris une partie du cadre et pour chaque énoncé nous avons qualifié la performance du service des ressources éducatives jeunes.

Ainsi, nous ajoutons l'indice (O pour fort) lorsque l'objectif est atteint ou que les mécanismes sont bien installés. L'indice (M pour moyen) signifie que le processus est enclanché et que quelques outils sont présents. Lorsqu'il y a une grande faiblesse ou que tout est à développer, nous avons placé l'indice (A pour faible) et enfin le (N.E pour non évalué) aux énoncés pour lesquels nous n'avons recueilli aucune donnée significative.

La figure J présente le résultat obtenu.

CONFORMITÉ	RESPONSABILITÉ	MESURE	PRÉVENTION	EXCELLENCE
. Connaissance (O) du client	. Climat (O)	. Spécification (A)	. Formation (A)	. Recherche (M) du sans erreur
. Connaissance (M) des besoins et attentes du client	. Information (A)	. Standards de (A) perfor-mance	. Moyens tech-(A) niques et autres	. Fierté du (O) travail bien fait
. Connaissance (N.E) des limites du fournis-seur	. Formation (A)	. Outils de (A) mesure	. Amélioration (A) des processus	. Compéti-tivité (N.E)
. Entente (A)	. Esprit d'équipe (O)	. Rétro-infor-(A) mation	. Participation (M)	
	. Groupes de (O) travail	. Auto-évalua-(N.E) tion		
	. Management (N.E) participatif			
	. Reconnaissance (N.E)			

Légende: O = fort
M = moyen
A = faible
N.E = Non évalué

FIGURE J

Synthèse des réponses aux questionnaires

Dans le tableau, la dimension climat est un élément du principe de responsabilité, nous souhaitons faire ressortir cet élément puisqu'il est un peu le thermomètre de l'ensemble des relations entre patrons et employés et entre les collègues. Le nombre de réponses obtenues et surtout l'ensemble des réponses (voir 4.1) nous permettent de conclure que le climat est très bon à la direction des Ressources éducatives jeunes.

La direction des Ressources éducatives jeunes est au tout début de son cheminement dans la G.I.Q.. Le directeur a pris position et s'est engagé à implanter la G.I.Q.. Au plan de la conformité, les clients sont connus mais leurs attentes ne sont pas précisées et des ententes claires ne sont pas conclues. Pour la responsabilité, le climat est favorable mais une démarche systématique de formation, des moyens d'assurer la circulation de l'information sont à perfectionner. Au niveau de la mesure, presque tout est à faire tant dans le choix des standards de performance que dans la préparation d'outils de mesure.

La prévention est souhaitée mais elle est laissée au bon vouloir de chacun. La recherche de l'excellence est encouragée mais les moyens d'y arriver sont à préciser.

La force de l'équipe, le goût du travail et la confiance dans les supérieurs sont des atouts majeurs pour la mise en place de la G.I.Q. car elle suppose la mobilisation de l'intelligence, le respect des personnes, la valorisation de la ressource humaine.

Ce diagnostic peut sembler alarmiste puisqu'il y a beaucoup à faire. Il est vrai que plusieurs outils sont à élaborer, plusieurs pratiques sont à introduire, cependant deux éléments essentiels sont présents, la volonté des dirigeants et la présence d'un personnel engagé. La ressource humaine est une force, il faut maintenant se donner des moyens.

5. ÉLÉMENTS DE SOLUTION

5. ÉLÉMENTS DE SOLUTION

La gestion intégrale de la qualité (G.I.Q.) n'est pas une recette miracle, solution à tous les problèmes. Nous pouvons cependant dégager des éléments de solution à la mise en oeuvre de la G.I.Q. à la direction des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H. Nous avons choisi de présenter ces éléments de solution en passant par deux pôles que sont notre modèle théorique de G.I.Q. (page 58) et la démarche du changement planifié (page 53).

5.1 Modèle théorique

Le modèle choisi intègre les trois dimensions proposés par Kélada: la philosophie, la logique et la technique(page 31). Il s'articule autour des clients, des employés, de la gestion et il s'appuie sur la conformité, la responsabilité, la prévention, la mesure et l'excellence. La cohérence est l'élément intégrateur du modèle.

5.1.1 Philosophie

La philosophie réunit les convictions, les valeurs, les attitudes. Celle de la G.I.Q. responsabilise pour insuffler le dynamisme et produire des leaders à tous les paliers du service. L'adhésion à cette philosophie commande une nouvelle vision, une approche qui bouleverse l'ordre établi. Il revient au directeur du service, avec les cadres, de faire les premiers pas, non seulement en annonçant leurs intentions, mais surtout en posant des gestes concrets qui permettront aux employés de croire au sérieux de la démarche.

Dans le contexte interne du service, en raison du climat de confiance et des attitudes de collaboration déjà présentes, l'introduction d'une nouvelle philosophie est possible et même à encourager afin de conserver la motivation de l'équipe. Pour y arriver, il est important de sensibiliser tout le personnel à la G.I.Q., de prendre le temps de s'arrêter aux principes, d'en avoir une compréhension commune. Il faut aussi préciser la mission véritable du service et enfin s'entendre sur des valeurs essentielles à la G.I.Q. qui rallient tous les intervenants.

Une telle démarche demande du temps et les résultats ne seront tangibles qu'à long terme dans la production des services. La décision d'y mettre le temps et les efforts nécessaires constitue le premier geste concret à poser par le directeur.

Cette philosophie n'étant pas adoptée par l'ensemble de l'organisation, des difficultés peuvent se présenter. Ainsi, il est nécessaire d'informer les autres unités administratives des visés de la démarche de G.I.Q. et des raisons motivant l'introduction d'un tel changement.

Les "spectateurs" suivront de près l'évolution de la démarche et ne manqueront pas de souligner toute incohérence dans les pratiques du service. Il faudra repréciser que la G.I.Q. est un processus d'amélioration continue et que la "qualité totale" est un objectif à long terme. Se donner le temps, ne rien brusquer tant à l'interne qu'à l'externe est un élément majeur dans la réussite d'un tel changement de philosophie.

5.1.2 Logique

La dimension logique, selon Kélada, regroupe les activités de gestion que sont planifier, organiser, diriger, contrôler et nous avons ajouté reconnaître. Ces activités se retrouvent autant dans la gestion stratégique que dans la gestion courante, elles sont omniprésentes lorsque l'on vise la G.I.Q.

5.1.2.1 Planification

Dans une administration publique, nous l'avons vu au chapitre quatre, la planification est subordonnée aux décisions politiques. La direction des Ressources éducatives n'échappe pas à ces contraintes dans le choix des grandes cibles ou priorités. Cependant, la gestion décentralisée pratiquée à la C.S.O.-H. laisse aux directeurs des unités une certaine marge de manoeuvre dans l'organisation interne de chaque service ou école. De plus, les directions des écoles reconnaissent un rôle de leader moral et s'attendent à ce que des idées innovatrices soient apportées par les Ressources éducatives.

La planification de la G.I.Q. oblige la fixation d'objectifs à long, moyen et court terme. Ces objectifs doivent être en harmonie avec les dossiers majeurs du service et tenir compte du vécu actuel des principaux clients et des employés de l'unité.

5.1.2.2 Organisation

Le choix d'introduire la G.I.Q. dans une petite unité ne permet pas une réorganisation majeure. En effet, si une telle décision visait toute la C.S.O.-H., les groupes syndicaux seraient impliqués, les choix budgétaires se feraient en fonction de cette nouvelle organisation, toutes les pratiques de gestion seraient révisées. Ce n'est pas le cas, mais il est possible, à l'intérieur du service, de créer des petites unités de travail plus autonomes, de permettre une certaine souplesse, d'améliorer l'organisation des tâches.

Des limites sont très présentes, les réactions de l'environnement peuvent freiner l'organisation du service, celui-ci étant partie d'un système, il influence ce système et vice versa. Un changement aussi important dans une unité, si petite soit-elle, aura un impact déstabilisant dans les autres unités.

De plus, dans le système public, une organisation plus responsabilisante peut être décriée comme exploitant les employés et surtout lorsque l'on entend partout qu'il faut faire plus avec moins. Cette recherche d'intrapreneurship peut être mal reçue.

5.1.2.3 Direction

Diriger le personnel en G.I.Q., c'est l'accompagner, c'est être avec les personnes. À la direction des Ressources éducatives, des changements importants sont à apporter, instaurer une vrai gestion participative où chacun peut influencer les décisions qui le concernent, se donner des moyens permettant une meilleure circulation de l'information dans tous les sens.

L'approche respectueuse des personnes, déjà présente dans la façon de diriger préconisée par la direction du service facilitera l'introduction de la gestion participative. Le principe d'imputabilité, si présent en administration publique, devient ici beaucoup plus concret, tous sont imputables, mais de choses sur lesquelles ils peuvent agir. En portant l'attention sur des choses palpables et non sur des grands principes ou des cibles inatteignabies, l'innovation devient possible à l'intérieur des règlements et des normes fixés par le gouvernement ou par la commission scolaire.

5.1.2.4 Contrôle

La direction des Ressources éducatives jeunes étant une unité conseil, son apport dans l'atteinte du résultat ultime qu'est la réussite des élèves est difficile à mesurer. Souvent, ses productions tels les examens ou les procédures lui échappent, elle ne ferme pas la boucle, ce sont d'autres qui le font. Il faut donc que le service axe ses contrôles sur les processus et sur l'amélioration de ceux-ci en s'assurant que toutes les étapes sont réalisées et que chacun est conscient de son rôle essentiel dans ce processus.

Il ne faut surtout pas imposer des mécanismes de contrôle qui viendront alourdir le travail, mais des outils simples visant autant une tâche que le travail de toute une équipe. Les employés devront participer au choix des moyens de contrôle.

5.1.2.5 Reconnaissance

Nous l'avons noté, au chapitre portant sur l'analyse des données, les employés aiment le climat et le travail à faire à l'unité des Ressources éducatives. Il est essentiel, dans une démarche d'amélioration continue de se donner des moyens de souligner les réussites et les améliorations réalisées. Ce n'est peut-être pas la formule de la secrétaire ou du conseiller du mois que l'on doit retenir, mais un mot d'appréciation, une note de félicitations, l'échange sur les bons coups lors d'une rencontre d'équipe sont des pistes intéressantes à explorer. La reconnaissance du travail bien fait devient source de motivation pour celui qui la reçoit et favorise une saine compétitivité au sein du service. Il ne faut pas l'utiliser à tort et à travers, elle deviendrait complètement inefficace.

5.1.3 Technique

Le domaine technique représente l'outillage, les moyens que l'on se donne pour réaliser des activités. En G.I.Q., l'utilisation systématique d'outils précis est absolument nécessaire. L'analyse des données nous a permis de constater que c'est une grande faiblesse du service des Ressources éducatives. La valeur humaine est importante, le climat est bon, mais il manque des outils pour évaluer la qualité du travail accompli par l'équipe. Nous reprendrons ici, les cinq principes de la G.I.Q. afin de cibler un certain nombre de moyens techniques à développer.

5.1.3.1 Conformité

Pour la prestation de services aux clients, il faut connaître leurs besoins et leurs attentes. Sauf les tables de concertation avec les directeurs et les conversations informelles qui sont très utiles, il n'y a pas de mécanismes formels visant à préciser les besoins. Des pistes sont possibles un questionnaire bi-annuel, une feuille de retour accompagnant toute production, une discussion sur un point précis à chaque concertation. Il faut être prudent afin d'éviter que cette recherche des besoins et attentes ne devienne trop lourde et impose plus de "paperasse" aux clients.

De la part des intervenants du service, il faut aussi préciser ses limites et se donner des moyens de s'assurer que tous ont la même compréhension de l'entente intervenue pour la production d'un document ou pour la prestation d'un service d'animation ou autre.

5.1.3.2 Responsabilité

L'amélioration du niveau de responsabilité passe par le pouvoir, le vouloir et le savoir. Le pouvoir est donné par la gestion, nous en avons traité au point 6.1.2, la création d'équipes plus autonomes et la gestion participative facilitent l'introduction du pouvoir. L'adoption d'une philosophie de G.I.Q., la clarification de la mission et le choix de valeurs communes favorisent le vouloir. Le savoir passe par la formation cette formation pour tous les employés, une formation à la G.I.Q. respectueuse du cheminement de chacun. Une telle formation demande du temps et peut être perçue comme une perte de productivité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du service. Les cadres auront probablement à défendre cette formation et leur croyance en la G.I.Q. et en la valeur de la ressource humaine seront leurs atouts majeurs.

5.1.3.3 Mesure

À la direction des Ressources éducatives jeunes, la mesure est à développer, cibler des processus, fixer des standards de qualité, développer des outils de mesure, des outils d'auto-évaluation, presque tout est à faire. En effet, de telles pratiques de mesure ne sont pas présentes dans le secteur public, une résistance à l'introduction de mesures aussi précises est à prévoir. L'approche devra être souple, ne pas tout mesurer en même temps, mais s'assurer que tous prennent part à la préparation des outils et des processus de mesure. Le champ des sciences humaines n'est pas familier avec la mesure rigoureuse et systématique. Les cadres du service devront faire preuve de rigueur dans leur volonté d'implanter la mesure dans l'unité.

5.1.3.4 Prévention

La prévention commande la "proaction". Pour y arriver, il faut faire l'analyse de ses processus et cibler les améliorations possibles ou souhaitées. Ces améliorations impliquent tantôt un meilleur équipement technique, tantôt de la formation pour les employés, tantôt un meilleur échange entre les intervenants.

Là encore, il ne faut pas tout cibler en même temps. Vaut mieux choisir quelques processus simples qui ont un impact sur l'ensemble des opérations car un effet d'entraînement est prévisible et souhaitable. La prévention est d'abord une attitude.

5.1.3.5 Excellence

L'excellence est la recherche du sans erreur. L'attitude des gestionnaires est déterminante dans cette course au zéro défaut. Il faut être intransigeant sur l'excellence des documents produits et des services offerts après entente avec le client bien entendu. Il ne faut pas empêcher l'innovation et l'expression de la créativité chez les employés. La quête de l'excellence devient une attitude favorisant une ouverture aux nouvelles approches tout en valorisant le travail bien fait du premier coup. Les attentes doivent être précisées et comprises par l'ensemble des intervenants du service pour que l'excellence ainsi définie devienne une valeur importante dans le service.

Dans les paragraphes précédents, plusieurs éléments de solution ont été nommés, la mise en place de la G.I.Q. suppose un changement de "paradigme", un changement fondamental de la gestion. Un tel changement ne peut réussir sans une planification adéquate.

5.2 Changement planifié

Le changement que nous planifions vise des valeurs, des attitudes, des pratiques et touche un ensemble de personnes. Parmi les éléments de solution, nous nous arrêterons au processus même du changement, à l'agent de changement, au champ de forces et enfin à la planification de l'action.

5.2.1 Processus de changement

Ce processus comprend trois étapes, la première étant le dégel. Souvent, un état de crise déclenche la recherche d'une situation plus satisfaisante, l'unité visée n'est pas, actuellement, en état de crise. C'est donc par la sensibilisation, par l'information qu'un désir de changement pourra être suscité. La force de l'équipe actuelle et la satisfaction perçue chez les employés peut accélérer ou freiner le désir ou le besoin de changer. Tout repose sur la façon dont le processus sera introduit. Cette phase de dégel est essentielle, elle doit être réalisée dans un laps de temps assez court, un mois ou deux.

La deuxième étape est le mouvement ou le changement lui-même. Cette étape inclut la formation, la recherche d'outils, les modifications des pratiques de gestion, la création des équipes de travail, des discussions sur les valeurs, les attitudes à privilégier, ... C'est l'étape la plus longue lorsque l'on parle de G.I.Q., elle demande beaucoup de temps, probablement des années.

Le regel, troisième étape du processus devra se faire plus ou moins rapidement selon ce qui est ciblé. Certaines choses ne pourront rester floues trop longtemps, car le système complet ne peut rester en état de déséquilibre indéfiniment.

La G.I.Q. étant un processus d'amélioration continue, un mouvement sera toujours présent. Cependant, il est nécessaire d'arrêter rapidement, en quelques mois, une vision commune et des comportements de base essentiels à la démarche. Le choix des processus, des outils pourront se faire de façon graduelle, allant de pair avec la formation à l'interne et la sensibilisation à l'externe. Le plan d'action devra tenir compte de ces étapes du processus de changement.

5.2.2 Agent de changement

Le choix d'un agent de changement est l'une des clés de la réussite. La cohérence étant un élément unificateur du modèle, l'agent de changement doit croire de façon inconditionnelle en la G.I.Q. et ses agissements doivent refléter sa vision.

Cette personne doit être habile à lire les réactions des gens pour modifier, au besoin, son action. Elle doit détenir un certain pouvoir qu'elle saura utiliser avec discernement et ce afin de choisir les stratégies gagnantes.

L'agent de changement devient un porte drapeau de la G.I.Q. car même si la qualité, c'est l'affaire de tous, il est nécessaire d'identifier une personne ressource. L'un des cadres de l'unité peut devenir cet agent de changement.

5.2.3 Champ de force

Dans tout mouvement ou tout changement, des forces s'opposent, les forces motrices et les résistances. Dans la situation étudiée, l'identification de ces forces et surtout l'utilisation que l'on en fera devient facteur de réussite ou d'échec.

À chaque étape, au moment du choix des stratégies, il faudra s'arrêter et analyser le champ de force en tenant compte des influences externes que peuvent être les autres unités, les syndicats, les clients du service.

Pourquoi accorder autant d'importance aux différentes forces? Parce qu'elles se déplacent, parce que les acteurs ne sont pas toujours les mêmes. Une personne peut être parfois un moteur, parfois un frein selon le changement visé et selon son état personnel face au changement.

Cette dimension est importante parce qu'une encoche au processus peut faire échouer l'ensemble de la démarche.

5.2.4 Planification du changement

La mise en place de la G.I.Q. ne peut être laissée au hasard ou à la bonne volonté des acteurs en présence. Un plan d'action doit être préparé. Il doit comporter des objectifs précis, situer des stratégies et des moyens d'action en fonction de la lecture de la situation. La planification doit permettre une certaine souplesse selon l'évolution du groupe. Elle doit prévoir des moments d'évaluation de la démarche afin de se réajuster, de recibler certains objectifs. Cette planification flexible visera les objectifs à moyen ou court terme. Cependant il faut toujours conserver, comme toile de fond, la planification à long terme qui permet de garder le cap sur l'objectif ultime du changement qui est la réalisation de la gestion intégrale de la qualité. Le diagnostic étant posé, la planification devient le fluide permettant de faire évoluer le groupe dans le sens du changement désiré.

En résumé, nous pouvons dégager quelques éléments qui nous semblent majeurs. Le rôle des cadres, par leur conviction, leur attitude, leur implication, leur volonté de continuer à assumer leur tâche de gestionnaire dans une nouvelle formule plus responsabilisante pour tous.

La participation des employés dans la recherche de nouvelles façons de faire, leur implication lors des formations, et leur adhésion à cette philosophie proposée.

La nécessité de se donner du temps, de respecter les divers cheminements. La nécessité aussi de cheminer dans le respect de l'environnement et des autres éléments du système.

L'obligation de se donner des outils systématiques permettant de connaître la qualité réelle des services et des produits du service. Enfin la nécessité de planifier son action, de choisir les bonnes personnes et les bonnes stratégies au bon moment. La tâche ne sera pas facile.

Il peut paraître avantageux d'introduire la G.I.Q. dans une petite unité, il sera probablement plus facile d'obtenir l'adhésion de tous et de se faire un ilôt d'excellence. Il y a cependant un danger, celui de se replier sur soi, de se créer une bulle et de s'isoler du reste de l'organisation.

La façon dont les Ressources éducatives vivront la G.I.Q. et les réussites qui y seront vécues permettront d'agrandir le cercle aux autres unités ou de crever la bulle, si bulle il y a, ce qui aurait un effet de grande démotivation pour tout le personnel de l'unité. L'entreprise est emballante, mais elle entraîne une très grande responsabilité.

6. RECOMMANDATIONS

6. RECOMMANDATIONS

Le directeur des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H. a choisi de mettre en place la G.I.Q. dans son unité administrative. Pour réaliser le mandat qu'il nous a confié, nous avons précisé ce qu'est la G.I.Q., nous avons posé un diagnostic sur la situation du service et nous avons recherché des solutions. Nous arrivons maintenant à l'étape des recommandations précises quant aux conditions de mise en place de la G.I.Q. Dans le présent chapitre, nous présenterons chacune de nos recommandations.

Jean Leclerc (1992) affirme que la direction est responsable de 80% de la non qualité ou des défauts. Pouvons-nous dire que la réciproque est vraie et qu'en G.I.Q., 80% de la qualité revient à la direction? Ce qui est certain c'est que la vraie gestion de la qualité est impossible sans l'implication des décideurs, c'est pourquoi, l'ensemble des recommandations s'adressent aux cadres du service.

La première recommandation vise les attitudes, avant de poser des gestes, il est important de bien se situer car le gestionnaire est le leader, il doit se montrer très cohérent dans son discours et dans sa pratique. En G.I.Q., il n'arrête pas de gérer, il le fait avec un nouvel objectif visant la satisfaction du client et la responsabilité de l'employé. Le gestionnaire est probablement celui qui aura le plus de choses à changer au cours de la démarche.

1. Croire au succès et respecter le cheminement des gens dans la démarche de G.I.Q.

Les recommandations suivantes visent des gestes à poser, des actions à entreprendre. Elles ne sont pas présentées par ordre d'importance. Nous avons respecté un certain ordre chronologique même si plusieurs des actions seront présentes tout au long du processus de G.I.Q.

Les quatre recommandations suivantes représentent l'étape de préparation.
Le moment pour le gestionnaire de préciser sa démarche et d'assurer un bon départ.

2. Garder le cap sur l'objectif ultime qu'est la "qualité totale" mais se donner du temps. Être intransigeant dans sa volonté d'amélioration de l'ensemble des processus vers la G.I.Q. mais être souple dans les stratégies et dans le temps à prendre pour atteindre son but. Actuellement, la ressource humaine est une valeur sûre dans le service, elle doit demeurer la première préoccupation tout au long du processus.

3. Planifier de façon rigoureuse mais réaliste en se donnant des objectifs à moyen et à court terme qui sont précis, mesurables et réalisables à l'intérieur des limites organisationnelles, temporelles et budgétaires.

4. Annoncer ses intentions, faire part de ses croyances, expliquer les raisons de son choix, susciter chez les autres le désir de changer de modèle de gestion.

5. Identifier une personne ressource. Celle-ci deviendra le porte étendard, l'agent de changement, la personne responsable du mouvement vers la G.I.Q.

C'est maintenant le moment de passer à l'action.

6. Sensibiliser les clients, les partenaires, les employés par des rencontres formelles et informelles, par des sessions d'information. Donner à chacun des explications claires concernant les implications de l'introduction de la G.I.Q. dans une organisation.

7. Impliquer tous les employés du service en les faisant cheminer dans la démarche, en respectant le rythme de chacun, en travaillant avec leurs résistances et leurs élans proactifs. Pour être impliqués, ils doivent être interpellés, se sentir responsables et autonomes dans leur adhésion au changement.

8. Préciser la mission du service et les valeurs auxquelles tous se rallient. Permettre à chaque intervenant de s'exprimer et faire un consensus sur quelques valeurs jugées essentielles pour tous.

9. Organiser de la formation pour tous les employés. Cette formation peut porter sur la G.I.Q., sur le travail d'équipe, sur des moyens techniques favorisant une plus grande productivité. La formation doit être continue et partir des besoins exprimés par les employés.

10. Cibler quelques processus à améliorer. Choisir d'abord des processus entièrement contrôlés à l'intérieur du service. En faire une analyse, les décomposer, y découvrir les points forts et les points faibles. Se donner des critères de performance et reprendre ces processus en rectifiant ou en bonifiant chacune des étapes. Recommencer avec un nouveau processus ou reprendre celui qui a déjà été touché et encore améliorer.

11. Se donner des outils systématiques pour mesurer la satisfaction des clients, pour prévenir les défauts, pour mesurer la qualité des produits ou des services. Se donner des spécifications claires comprises et acceptées par tous. S'entendre avant de s'engager dans une production ou une prestation de service.

12. Instaurer des mécanismes permettant la circulation de l'information, rencontre d'équipe, lettre circulaire, tableau d'information, rencontre individuelle. S'assurer que l'information circule autant entre collègues qu'entre les personnes occupant des postes différents. Donner et recevoir du "feedback" sur les activités réalisées tant dans le service qu'à l'extérieur, dans les écoles ou autres.

13. Responsabiliser les gens par la création de petites équipes de travail responsables d'un processus. Favoriser la coopération, le partenariat, valoriser la participation, l'expression d'idées nouvelles et créatrices. Permettre la critique et l'expression d'opinions différentes. Rendre chacun responsable de son travail et de celui de son équipe.

14. Introduire la gestion participative toujours dans les domaines contrôlés à l'intérieur de l'unité administrative. Aller lentement en préparant les cadres et les employés par une information et une formation adéquate.

L'action est significative lorsque l'on prend le temps d'évaluer et de consolider les acquis

15. Reconnaître les réalisations, ne pas craindre de mettre en évidence les succès, le bon travail accompli et ce même si les résultats ne sont pas toujours ce que l'on visait. Il ne faut pas oublier que l'on recherche la qualité par l'amélioration continue des processus. Tous doivent être encouragés à prendre une attitude de prévention et à rechercher le zéro défaut. La satisfaction et la fierté du travail bien fait sont bonifiées par la reconnaissance des collègues et des supérieurs.

16. Assurer un suivi et réinvestir continuellement. Évaluer régulièrement le bout de chemin accompli, récupérer les succès et les échecs et utiliser l'expérience acquise pour mieux planifier la prochaine étape.

La réussite de la mise en place de la G.I.Q. repose sur les gestionnaires. Leur attitude, leur planification, l'organisation qu'ils choisiront, leur façon de diriger et de reconnaître le travail des personnes sont les points d'encrage de la démarche qu'ils souhaitent initier. Ils sont responsables à 80% et ils sont aussi responsables de ce que les autres feront de leur 20% de responsabilité.

7. PLAN D'ACTION

7. PLAN D'ACTION

Pour réaliser notre projet, nous avons choisi de suivre la méthodologie de la recherche-action. Ainsi, à partir d'un problème de gestion, nous avons consulté la littérature sur le sujet afin de construire un modèle théorique. Le modèle a été comparé au vécu de l'organisation et un diagnostic a été posé. La recherche d'éléments de solution nous a menés à faire des recommandations dans le but de résoudre la problématique énoncée au début du présent rapport. Dans ce chapitre, nous proposons un plan d'action pour la mise en place de la G.I.Q. à la direction des Ressources éducatives jeunes de la C.S.O.-H.

Le modèle de plan d'action que nous proposons a été préparé à partir d'une synthèse de ce que nous avons étudié au moment de notre revue de littérature. Ainsi, nous nous sommes inspirés du Plan d'action qualité de Gilles Legault (1992), du processus de planification de Joseph Kélada (1987) et surtout du modèle du changement planifié de Collerette et Delisle (1984).

Ainsi, le plan comporte trois phases ou grandes étapes. La première est le dégel ou la préparation du changement, la deuxième est le mouvement ou l'introduction du changement et enfin la dernière est le regel ou la consolidation.

L'introduction de la G.I.Q. est un changement majeur pour tout organisme de type bureaucratique, celui qui est visé est une administration parapublique ayant des caractéristiques et un vécu particulier à ce genre d'administration que nous avons exposé au chapitre trois. La planification doit tenir compte de ces éléments, c'est pourquoi, la démarche que nous proposons s'inspire aussi de la planification stratégique.

Même si notre action se situe beaucoup plus au niveau opérationnel que stratégique, nous avons retenu la structure proposée par la planification stratégique.

Le plan d'action contient d'abord des cibles, des résultats que veut et doit atteindre l'unité. Pour atteindre chaque cible, un maximum de trois ou quatre stratégies sont choisies. Ensuite, des actions ou activités sont entreprises pour opérationaliser une stratégie. Pour toute activité, on pointe des indicateurs de performance permettant de contrôler les résultats, les ressources nécessaires, les responsabilités et un calendrier sont aussi précisés lors de l'élaboration du plan.

La préparation d'un tel plan permet de réunir les objectifs à long, moyen et court terme. Elle permet aussi de suivre rigoureusement l'évolution de la démarche en favorisant l'évaluation continue puisque le constat de la non-atteinte d'une cible oblige la révision des stratégies en fonction des réactions du milieu.

La direction des Ressources éducatives jeunes a déjà fait quelques pas. En effet, les cadres ont reçu une formation sur les concepts et les principes de la G.I.Q.. Au cours de l'année 1992-1993, l'ensemble des employés du service ont participé à un début de formation. La directrice générale a appuyé la démarche de l'unité. Le sujet est de plus en plus présent dans les conversations, la réalisation de ce projet d'intervention n'est pas étrangère à ce début de réflexion sur la G.I.Q.. Beaucoup de travail est à accomplir et le plan que nous proposons se veut un déclencheur et un guide pour les gestonnaires du service puisqu'il est conçu de façon à s'adapter à leur réalité.

Nous voulons, maintenant, situer les recommandations formulées au chapitre précédent à l'intérieur des trois étapes du plan. Nous rappelons que certaines de ces recommandations visent des attitudes et devront être "travaillées" tout au long du processus, alors que des actions permettant de consolider quelques acquis devront être réalisées bien avant la phase globale de regel.

Comme nous l'avons dit auparavant, certains gestes ont déjà été posés dans l'unité, nous incluons ces actions au plan en indiquant qu'elles ont été réalisées, nous tenons à les reprendre parce qu'elles ont une influence sur les choix subséquents.

Le plan d'action complet, présenté sous forme de tableau peut être consulté à l'annexe 5. Dans les prochaines lignes, nous traiterons surtout des cibles retenues pour réussir la mise en place de la G.I.Q..

Le dégel, première phase du plan, regroupe quatre cibles devant être atteintes dans un maximum de six mois. Nous avons choisi les cibles suivantes:

1. Obtenir l'adhésion réelle des cadres, que tous s'entendent sur la nécessité du changement et que tous connaissent et acceptent les conséquences du choix de l'introduction de la G.I.Q.. (recommandations 1 et 2)

2. Uniformiser le message qualité, que la compréhension des cadres soit la même et que le message à véhiculer soit clair et précis. (recommandations 2 et 4)

3. Sensibiliser les employés, les clients, les partenaires aux enjeux de la G.I.Q. et démontrer la nécessité du changement afin de susciter le désir de changer. (recommandation 6 et 7)

4. Préciser la mission, les valeurs, identifier les clients et leurs besoins ou attentes dans une démarche commune à toute l'unité administrative. (recommandation 8)

La deuxième phase est celle du mouvement ou de la mise en oeuvre. Cette phase est très longue, elle peut s'échelonner sur une période de deux, trois et même cinq ans. Certains auteurs affirment que la G.I.Q. étant synonyme d'amélioration continue, la phase de mouvement n'est jamais finie. Nous avons réuni, dans cette phase, six grandes cibles qui sont:

5. Planifier la démarche avant de poser des actions concrètes afin de prévoir des stratégies alternatives au besoin. (recommandations 3 et 5)

6. Former les intervenants du service aux concepts et principes de la G.I.Q., les préparer à modifier leur rôle, à devenir plus entrepreneurs, les habiliter à préparer et à utiliser les outils

7. Introduire des mécanismes systématiques d'information, de mesure, préciser des standards, choisir des indicateurs de qualité. (recommandations 11 et 12)

8. Cibler des processus à améliorer, les analyser, les évaluer et apporter les modifications nécessaires. (recommandation 10)

9. Implanter la gestion participative en modifiant les pratiques de gestion, en impliquant de plus en plus les employés, en donnant plus de responsabilités aux équipes de travail dans le service. (recommandations 13 et 14)

10. Évaluer le cheminement toujours en impliquant les personnes concernées, réajuster, modifier, réinvestir dans le processus. Reconnaître les réussites, féliciter, publiciser, poursuivre. (recommandations 15 et 16)

La troisième phase est celle du regel ou de la consolidation. C'est le moment où l'on peut constater que pour l'ensemble des personnes, le changement n'en est plus un. Les attitudes et les pratiques sont intégrées à la culture de l'organisation ou de l'unité.

À cette étape, le service aura produit une procédure de G.I.Q., les outils seront régulièrement utilisés. Les principes ne seront plus des principes, mais du vécu. La cible suggérée dans cette phase est:

11. Maintenir et bonifier les acquis par la préoccupation constante de la poursuite de l'amélioration continue et par la volonté toujours présente de conserver la motivation et la mobilisation de toutes les personnes responsables des différents processus. (recommandation 16)

Dans le plan d'action, des stratégies et des activités permettent de concrétiser les onze cibles stratégiques énumérées plus haut. Les cibles choisies visent à réaliser les seize recommandations présentées au chapitre 6. Ces stratégies et activités demeurent à l'intérieur du champ contrôlé par l'unité des Ressources éducatives jeunes, elle sont compatibles avec les buts et orientations du service, avec les compétences et les capacités des ressources et elles sont acceptables en terme de coûts.

Les ressources retenues peuvent provenir de l'extérieur du service ou être des ressources internes. Les indicateurs de rendement sont des critères précis permettant de porter un jugement sur la progression vers l'atteinte de la cible visée.

Enfin, il est essentiel qu'une personne responsable soit identifiée pour chaque activité. L'échéancier est le plus réaliste possible et tenant compte des informations connues au moment de la préparation du plan.

Notre plan d'action se veut très global, plusieurs cibles intermédiaires pourront être retenues par la suite par l'équipe du service qui travaillera à réaliser l'action dans le milieu. Le plan pourra être repris afin de préciser, de façon annuelle le travail à accomplir.

La direction des Ressource éducatives jeunes de la C.S.O.-H. a en main quelques outils de base pour amorcer le processus de mise en place de la gestion intégrale de la qualité. Les résultats reposent sur les intervenants de tous les niveaux . Claude Desjardins, dans Nouvelles C.E.Q. d'avril 1993 cite le sociologue Christopher Hurn: "Ce que 30 ans de recherche sur l'école nous ont appris, c'est que des outils extraordinaires dans les mains de personnes ordinaires donneront des résultats ordinaires, et que des outils ordinaires dans les mains de personnes extraordinaires donneront des résultats extraordinaires."
Ceci pourrait peut être expliquer le mystère des succès et des échecs de la "qualité totale". Bien souvent, la réussite repose sur la "qualité" des personnes.

CONCLUSION

CONCLUSION

La réalisation d'un projet d'intervention et en particulier, la rédaction du rapport portant sur l'étude effectuée obligent une grande rigueur et représentent une somme importante de travail. Tout au long de la recherche, de la cueillette et de l'analyse des données le doute s'installe, la remise en question est toujours présente.

La décision ou l'annonce de la volonté d'introduire la gestion intégrale de la qualité dans un organisme public ne fait pas l'unanimité. D'abord en raison de la méconnaissance de cette philosophie de gestion et du peu de succès obtenus par les entreprises qui s'y sont risquées. Ensuite en raison des particularités du système public qui au départ ne semble pas propice aux pratiques participatives prônées par la gestion intégrale de la qualité.

En cours de rédaction, nous avons reçu un appui de taille, en effet, il y a quelques semaines, le Conseil supérieur de l'éducation publiait son rapport annuel 1991-1992. Ce rapport porte sur la gestion en éducation et souligne la nécessité de changer nos pratiques. Il suggère de donner plus de place à l'école, d'assouplir nos structures, de rendre les gens plus autonomes et plus responsables de leur action. Cette prise de position d'un organisme aussi important dans le réseau de l'éducation nous encourage à poursuivre et à réaffirmer nos convictions que la vraie qualité est possible dans nos organisations publiques.
Un point sombre, une inquiétude demeure, la mise en place de la G.I.Q. n'est prévue que dans une petite unité de la commission scolaire et ce avec les avantages et les inconvénients que nous avons déjà énumérés auparavant.

Nous demeurons cependant optimiste car comme le dit Steven Corey "Une excellente façon de convaincre la haute direction d'une entreprise des avantages de la G.I.Q. est d'utiliser et de faire rayonner les principes de la G.I.Q. dans une partie de l'entreprise."

Nous avons rempli notre mandat qui était de préciser les conditions de mise en place de la G.I.Q. à la direction des Ressources éducatives jeunes à la C.S.O.-H.. Tout est encore à accomplir et nous souhaitons poursuivre le travail amorcé par ce projet.

Nous espérons aussi que la lecture de ce texte pourra être utile à toute personne intéressée par la gestion intégrale de la qualité et par la valorisation de la ressource humaine dans tout processus visant à produire un bien ou un service car nous croyons en la personne avant toute chose.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ARCHIER, George et SERIEYX, Hervé (1984), L'entreprise de 3e type, Paris, Seuil.

BERNIER, Luc et SIMARD, Carolle (1992), L'administration publique Québec, Boréal.

BILOCQ, Marc (1990), Mise en place de la G.I.Q. à la commission des droits de la personne du Québec, E.N.A.P.

BORGEAT, DUSSEAULT et OUELLET (1982), L'administration québécoise, organisation et fonctionnement, Québec, Presses U.Q., E.N.A.P.

COLLERETTE, Pierre et DELISLE, Gilbert (1984), Le changement planifié, Montréal, Agence d'Arc.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, rapport annuel 91-92, (Mars 1993) La gestion de l'éducation: nécessité d'un autre modèle.

CÔTE, Nicole (1986), Est-il possible de motiver les fonctionnaires ?, dans Actes du Colloque A.D.E.N.A.P.

CROSBY, Philip B. (1986), La qualité, c'est gratuit, Paris, Économica.

C.S.O.-H. (1992), Indicateurs de performance, Hull, novembre.

C.S.O.-H. (1992), Plan d'organisation des ressources éducatives 1992-1993, Hull, septembre.

DEMING, Edwards W. (1988), Qualité, la révolution du management, Paris, Économica.

DESJARDINS, Claude (Mars-Avril 1993), dans Nouvelles C.E.Q., La qualité totale en éducation: Miracléo ou Mirage ?

GAUTIER et MULLER (1988), La qualité totale, Paris, Entreprise moderne.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1988), Loi sur l'instruction publique, décembre.

GOYETTE, Gabriel et LESSARD, Hébert, Michelle (1987), La recherche-action, Québec, Presses U.Q.

HARRINGTON James (1992), Objectif Qualité totale, Montréal, publications transcontinentales.

HOFSTEDE, Geert (1987), Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, dans Revue française de gestion.

KÉLADA, Joseph (1987), La gestion intégrale de la qualité, Montréal, Quafec.

KÉLADA, Joseph (1991), Comprendre et réaliser la qualité totale, Montréal, Quafec.

KÉLADA, Joseph (1992), Qualité, dans les Diplômés, automne.

KOONTZ et O'DONNELL (1980), Management, principes et méthodes de gestion, Montréal, McGraw-Hill.

LABOUCHEIX, Vincent (1990), Traité de la qualité totale, Paris, Bordas.

LAPIERRE, Guy (1990), La gestion par la qualité totale: le mode de gestion des années quatre-vingt-dix, Montréal, Yvon Blais.

LECLERC, Jean (1992), Concepts et principes en gestion de la qualité totale, E.N.A.P.

LEGAULT, Gilles (1991), Réussir la qualité totale dans une entreprise de service, Montréal, U.Q.A.M.

MINTZBERG, Henry (1986), Le pouvoir dans les organisations, Paris, Éditions d'Organisation.

OSBORNE et GAEBLER (1992), Reinventing government, how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, U.S.A., Addison-Wesley.

PARENTEAU, Roland (1992), Management public, comprendre et gérer les institutions de l'État, Presses de U.Q., Québec.

PELLAN, Gaston (1980), Mythe de la différence entre l'entreprise privée et l'entreprise publique, des Commerces, octobre.

PÉRIGORD, Michel (1987), Réussir la qualité totale, Paris, Éditions d'Organisation.

QUÉBEC (1992), Règles budgétaires pour l'année scolaire 1992-1993, Direction générale du financement.

RÉGNIER, Jean, (Hiver 93), Qualité Outaouais, La qualité totale dans notre vécu quotidien.

OUVRAGES CONSULTÉS

OUVRAGES CONSULTÉS

AMAR et SERIEYX (1990), Dix recettes pour rater le changement, Gestion.

BERNILLON et CERUTTI (1988), Implanter et gérer la qualité totale, Paris, Édition d'Organisation.

BERNILLON et CERUTTI (1989), Les outils de management de la qualité, Paris, Édition d'Organisation.

CAPRA, FRITJOF (1983), Le temps du changement, New York, Édition Durocher.

DUBÉ et LÉONARD (1979), Organisation et structures, Montréal, France-Amérique.

DRUCKER, Peter (1986), The practice of management, New York, Harper and Row.

ÉTHIER, Gérard (1989), La gestion de l'excellence en éducation, Presse de U.Q.

FERGUSON, Marilyn (1981), Les enfants du verseau, France, Calmen-Levg.

GAUTHIER, Benoît (1992), Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, Québec, U.Q.

GILBERT, Patrick (1988), Gérer le changement dans l'entreprise, Paris, Édition E.S.F.

GROUPE INNOVATION (1992), La qualité totale six facteurs à considérer, Gaétan Morin.

INSTITUT DE FORMATION PAR LE GROUPE INC., Changement planifiée, E.N.A.P., Montréal.

LAROUSSE SÉLECTION (1988), Montréal.

MORGAN, Gareth (1989), Images de l'organisation, Québec, U.-Laval Esker.

PÉPIN LAPOINTE, Murielle (1989), L'approche qualité dans les organisations publiques, E.N.A.P., décembre.

PETIT LAROUSSE EN COULEUR (1980), Paris.

PETERS et WATERMAN (1983), Le prix de l'excellence, Paris, Inter Édition.

SÉGUIN, F. (1991), Le service au public: un changement stratégique important, Administration publique du Canada, automne.

SÉGUIN, LEMELIN et PARENTEAU (1989), La concurrence dans le secteur public, Montréal, Agence d'Arc.

SEURAT, Silvère (1987), La coévolution créatrice, Marsentles, Rivages / les Échos.

SHELTON et LAROCQUE (1981), La recherche action, Montréal, U. Montréal.

Notes de cours:

ENP 7300	Introduction management public.
ENP 7106	Comportement organisationnel.
ENP 7320	Structures et organisations.
ENP 7172	Les modèles organisationnels du futur.
ENP 7181	Communication orale et écrite.

ANNEXES

ANNEXE 1

ARTICLES TIRÉS DE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

CHAPITRE V

COMMISSION SCOLAIRE

SECTION I

CONSTITUTION DE COMMISSIONS SCOLAIRES FRANCOPHONES ET ANGLOPHONES

111. Le gouvernement, par décret, procède à deux découpages du territoire du Québec, l'un en territoires de commissions scolaires francophones, l'autre en territoires de commissions scolaires anglophones. Sont toutefois exclus de ce découpage le territoire de la Commission scolaire crie, celui de la Commission scolaire Kativik et celui de la Commission scolaire du Littoral instituée par le chapitre 125 des lois du Québec de 1966-1967.

Une commission scolaire est instituée sur chaque territoire.

Le décret détermine le nom de la commission scolaire.

Il entre en vigueur à la date de sa publication à la *Gazette officielle du Québec*.

112. Les commissions scolaires instituées en application de la présente section appartiennent à une seule des catégories suivantes: francophone ou anglophone.

113. Une commission scolaire est une personne morale de droit public qui a les pouvoirs nécessaires pour exercer les fonctions qui lui sont dévolues par la loi.

174. Le conseil des commissaires peut, par règlement, déléguer certaines de ses fonctions et certains de ses pouvoirs au directeur général, à un directeur général adjoint, à un directeur d'école, à un directeur de centre d'éducation des adultes ou à un autre membre du personnel cadre.

Les fonctions et pouvoirs ainsi délégués s'exercent sous la direction du directeur général.

§ 8.—*Fonctions et pouvoirs reliés aux ressources financières*

274. L'exercice financier d'une commission scolaire commence le 1er juillet et se termine le 30 juin de l'année suivante.

275. La commission scolaire établit annuellement les règles et les modalités de répartition des ressources financières entre les écoles et les centres d'éducation des adultes.

Ces règles doivent prévoir les normes pour la détermination des ressources financières allouées aux conseils d'orientation, aux comités d'école et aux organismes de participation des adultes établis en application de l'article 104.

276. La commission scolaire approuve le budget des écoles et des centres d'éducation des adultes, avec ou sans modification.

277. La commission scolaire prépare et soumet à l'approbation du ministre, avant la date et dans la forme qu'il détermine, son budget de fonctionnement, d'investissement et de service de la dette pour l'année scolaire suivante.

Le budget de la commission scolaire doit prévoir les ressources financières allouées aux comités de la commission scolaire et indiquer les ressources financières affectées aux services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

279. Le budget maintient l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées à la commission scolaire et les revenus qui lui sont propres.

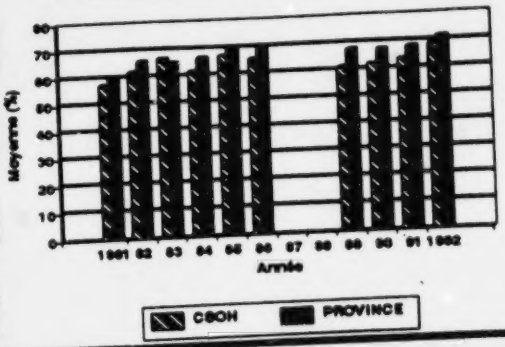
303. Une commission scolaire, autre que les commissions scolaires situées en tout ou en partie sur l'île de Montréal, peut imposer une taxe scolaire.

Cette taxe est imposée sur tout immeuble imposable situé sur son territoire, sauf sur un immeuble qui peut être imposé exclusivement ou, s'il ne l'est pas entièrement, sur la partie de l'évaluation uniformisée d'un immeuble qui peut être imposé exclusivement par une autre commission scolaire qui a compétence sur le territoire où se trouve l'immeuble.

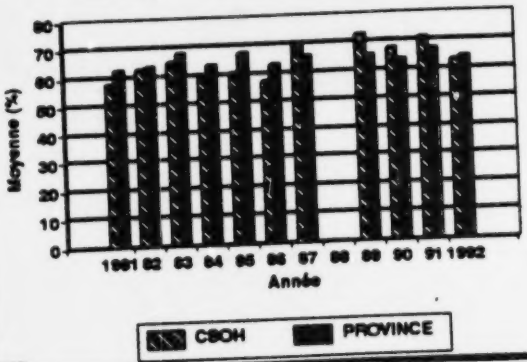
ANNEXE 2

RÉSULTATS AUX ÉPREUVES UNIQUES DU M.E.Q.

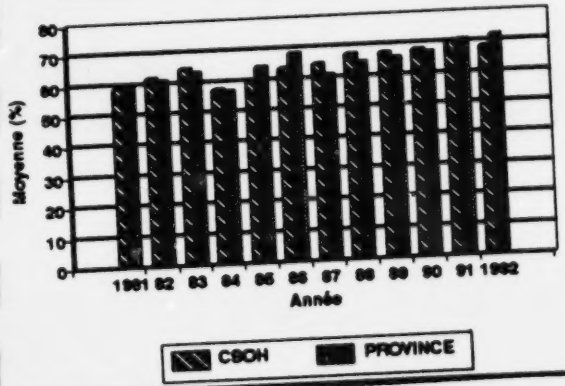
Graphique 3.3.1
Examens uniques: Français, secondaire 5



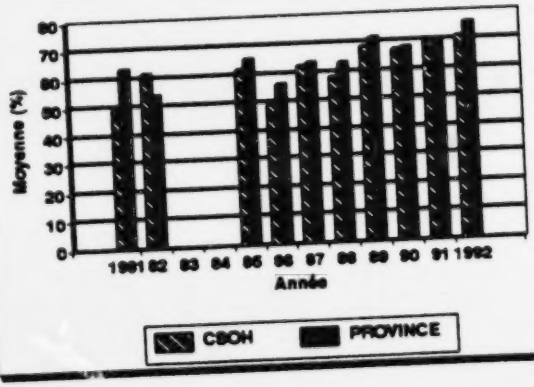
Graphique 3.3.2
Examens uniques: Mathématiques, sec.5



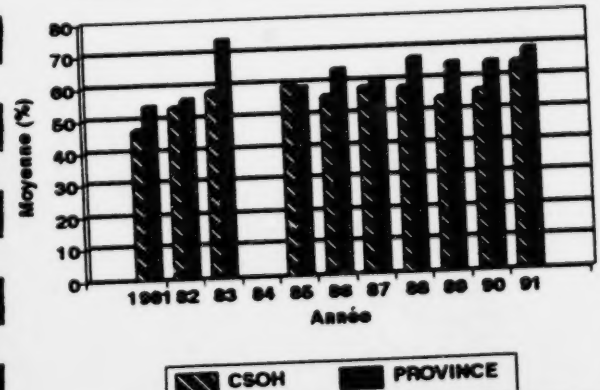
Graphique 3.3.3
Examens uniques: HISTOIRE, secondaire 4



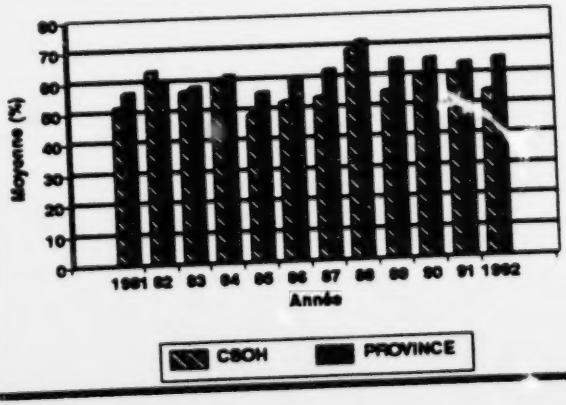
Graphique 3.3.5
Examens uniques: EDU. ÉCONOMIQUE, sec. 5



Graphique 3.3.4
Examens uniques: GEOGRAPHIE, second. 4



Graphique 3.3.6
Examens uniques: CHIMIE, secondaire 5



ANNEXE 3

Commission scolaire Outaouais-Hull
225, rue Saint-Rédempteur, Hull, Québec J8X 2T3 Téléphone: 771-4548

ORIENTATIONS 1992-1993

le 18 mars 1992

LES ORIENTATIONS ET LES PRIORITES D'ACTION 1992-1993

1. MISSION DE LA C.S.O.-H.

La Commission scolaire Outaouais-Hull vise la formation intégrale, l'épanouissement et la réussite des élèves qui lui sont confiés dans le respect de leurs besoins particuliers, cela dans l'affirmation et la réalisation d'un sentiment d'appartenance à la culture française.

1.1 l'enfant, au contact des éducateurs et des éducatrices apprend à "être" dans toutes ses dimensions: physique, intellectuelle, sociale et symbolique.

1.2 l'adulte, sujet de son projet d'éducation développe ses aptitudes, enrichit ses connaissances, améliore ses qualifications techniques ou professionnelles ou leur donne une nouvelle orientation et fait évoluer ses attitudes ou son comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral et d'une participation à un développement socio-économique et culturel équilibré et indépendant.

2. POSTULATS

2.1 L'élève, jeune ou adulte, peut:

- se développer selon ses talents et ses ressources personnelles;
- s'épanouir comme personne autonome et créatrice;
- vivre son rôle de citoyen aujourd'hui et se préparer à son rôle de demain.

2.2 L'élève, jeune ou adulte, est au centre de l'activité de la C.S.O.-H.

2.3 L'élève, jeune ou adulte, a droit à des services adaptés et accessibles.

2.4 L'élève adulte est le sujet de l'émergence et du développement de son projet d'éducation.

3. VALEURS

Préambule

De par sa mission, la C.S.O.-H. doit assurer la formation intégrale et l'épanouissement de ses élèves.

Les attentes qui en découlent se situent à deux (2) niveaux:

par rapport à l'élève:

que la C.S.O.-H. s'assure que l'enseignement et la formation dispensés aboutissent à la formation d'un être autonome, bien dans sa peau et capable de fonctionner dans la société et sur le marché du travail.

par rapport aux intervenants et intervenantes auprès des élèves:

que la C.S.O.-H. soutienne l'initiative, la créativité et la motivation de ses personnels et des parents de ses élèves.

Dans l'accomplissement de sa mission et dans la réalisation des attentes qui en découlent, la C.S.O.-H. privilégie un certain nombre de valeurs.

Ces valeurs peuvent être omniprésentes et transpirer dans les interventions et les actions de tous les jours, tout comme elles peuvent être souhaitées, désirées et inspirer les milieux dans l'articulation de leurs projets éducatifs.

Ces valeurs font partie de l'économie de communication et d'action de la C.S.O.-H. et deviennent l'élément rassembleur au niveau des orientations, ainsi que le pôle intégrateur des actions des différents milieux, le tout dans la dynamique du leadership éducatif, social et politique de la C.S.O.-H.

Enoncés: valeurs

3.1 la recherche de l'excellence dans le respect des besoins de chaque élève et dans la prise en charge par l'adulte de son projet d'éducation.

3.2 la reconnaissance de l'apport de toutes les ressources humaines: personnels, parents et autres intervenants et intervenantes comme ressource essentielle des réalisations de la C.S.O.H.

3.3 le respect des différences et l'éducation à la tolérance dans l'accueil et les services dispensés aux diverses clientèles de la C.S.O.-H. incluant celle des communautés culturelles.

3.4 l'identification et le rattachement à la culture française.

4. ORIENTATIONS

4.1 Favoriser dans les écoles et les centres l'émergence de projets éducatifs centrés sur l'estime de soi, le renforcement positif, le dépassement et la réussite des élèves.

4.2 Faire connaître les Projets Educatifs des écoles et des centres et leur faciliter la promotion des modèles d'apprentissage qui leur sont propres.

4.3 Viser à exercer un leadership régional comme intervenante de première ligne en matière de formation et d'éducation, tout en travaillant en partenariat avec tous les autres secteurs d'activité.

5. PRIORITES D'ACTION 1992-1993

5.1 Développer pour les élèves des modèles alternatifs d'apprentissage qui privilégient l'enrichissement, la douance, et la prévention de l'abandon scolaire.

5.2 Viser à répondre aux besoins dans les services complémentaires suivants:

- service aux dîneurs et dîneuses
- services de garde
- transport

5.3 Assurer l'utilisation d'une langue française correcte au plan oral et écrit dans toutes les matières.

5.4 Favoriser le développement des bibliothèques scolaires.

5.5 Favoriser l'innovation pédagogique.

ANNEXE 4

Outils de cueillette de données et
compilation des résultats.

4.1 Sondage
4.2 Questionnaire aux intervenants
4.3 Questionnaire aux cadres
4.4 Questionnaire aux clients

SONDAGE

PORTANT SUR LE CLIMAT

TOUT LE PERSONNEL DU SERVICE

RÉSULTATS.

JANVIER 1993

NE PENSEZ PAS À TOUTE LA COMMISSION, MAIS SEULEMENT À NOTRE SERVICE.

Réussir la qualité totale dans une entreprise de services

15 personnes ont répondu au sondage

ON VEUT VOTRE OPINION !

Allez-y franchement, c'est un questionnaire anonyme.

Qu'est-ce que vous aimez le plus en travaillant ici ?

Ambiance, gens, esprit d'équipe, collégialité, atmosphère (14)

Travail (8)

Qu'est-ce que vous aimez le mo ns ?

Échéanciers trop courts (5) Conditions physiques (4)

Manque de liens avec les directions des écoles (2)

Considérez-vous que vous êtes bien payés ?

[9] oui [4] pas vraiment

Voyez-vous votre supérieur comme quelqu'un de compétent ?

[12] oui [2] non

Croyez-vous que votre supérieur a la bonne attitude pour diriger du personnel ?

[14] oui [0] pas vraiment
manque de consultation

Croyez-vous que nos clients sont toujours satisfaits ?

[2] oui [13] pas toujours

S'ils ne le sont pas toujours, pouvez-vous nous dire pourquoi?

Manque de temps (2), de ressources, attentes trop élevées (3), manque de continuité dans les projets, manque de concertation avec les écoles (3)

Si vous étiez le grand patron, que feriez-vous ?

Ajouter des ressources (4), défendre l'équipe (2), lien avec les écoles (2), donner des priorités et y tenir (3), du ménage (1), de la qualité (1)

QUESTIONNAIRE

INTERVENANTES ET INTERVENANTS

RÉSULTATS DE LA CONSULTATION

AVIS: Les chiffres placés dans les parenthèses indiquent le total des réponses compilées

QUESTIONNAIRE

Préparé à l'intention des intervenantes et intervenants de la direction des services éducatifs et visant à établir un diagnostic qualité pour cette unité

Février 1993

A. Le processus

Un processus est l'ensemble des opérations effectuées dans le but de produire un bien ou un service.

Exemple:

le processus de production d'une procédure;
le processus de production d'un examen;
le processus de production d'un rapport;
le processus de production d'un inventaire;
le processus de contrôle des absences;
le processus de contrôle des achats.

Une personne peut avoir la responsabilité de tout un processus ou d'une partie seulement de celui-ci.

I.A Identifiez un processus auquel vous contribuez.

Production d'examen (2), rapport (2), procédure (1), évaluation de vécu (1), déclaration de clientèle (1), renouvellement du bulletin (1)

I.B Les clients, les fournisseurs

Pour le processus identifié:

I.B.1 Quelles opérations effectuez-vous?

Mise en page (3)	Consultation (2)
Distribution (3)	Choix d'information (2)
Imprimerie (3)	Corrections (5)
Organisation logistique (3)	Formation (3)
Information, support (1)	Production finale (8)
Conception (2)	

I.B.2 Qui est votre fournisseur (vous fournit ce qu'il faut pour travailler)?

Conseiller pédagogique (4), coordonnateur (4), M.E.Q. (2), écoles (3).

I.B.3 Qui est votre client (vous lui remettez le résultat de votre travail)?

Conseiller pédagogique (4), enseignants (4), coordonnateur (3), écoles (3), M.E.Q. (2), D.S.E. (2), D.G. (2).

I.C. Les attentes

Les attentes ou spécifications sont un ensemble de standards que l'on respecte. Elles peuvent être imposées par l'organisation, par le client, par nous-même.

Exemple:

disposition d'un texte;
échéancier.

Toujours pour le processus identifié en A

I.C.1. Je considère avoir produit de la qualité lorsque j'ai respecté les spécifications:

Échéancier (6) Service à chaque étape (1)

Présentation (3)

Sans erreur (4)

Dossiers acceptés (1)

I.C.2. Mon client attend:

Sans erreurs (3) Présentation conforme (6)

Moins 1% erreur (1)

Échéancier respecté (5)

Conforme réalité (1)

I.C.3 Cochez les énoncés qui vous concernent.

Lorsque vous êtes fournisseur:

a) Mon client ne me fait pas part de ses attentes. ___3___

b) Les spécifications, je les fixe moi-même. ___2___

c) Il y a des directives de l'organisation. ___6___

d) Les attentes du client sont trop grandes, démesurées. ___0___

e) Les spécifications sont claires pour chaque travail effectué. ___7___

f) Je peux discuter des attentes avec le client. ___7___

g) Je ne respecte pas toujours les spécifications. ___0___

h) Même si parfois je néglige certaines spécifications, le client ne s'en inquiète pas. ___0___

Lorsque vous êtes client:

i) Ceux qui me fournissent la "matière première" ne connaissent pas les spécifications à respecter. ___1___

j) Ils les connaissent mais ne les respectent pas. ___2___

k) Nous en avons discuté et nous sommes entendus. ___4___

l) Je n'ai pas fait part des spécifications à respecter avant de me fournir la "matière première". 0

m) Tout est fixé par l'organisation. 0

De façon générale:

n) Les personnes du service n'aiment pas avoir à travailler avec des spécifications. 0

o) Des spécifications claires simplifient notre travail. 7

p) Les spécifications compliqueront notre travail. 0

I.D. Les principes

En "qualité", il existe des principes de base que l'on retrouve dans les organisations qui l'appliquent avec succès. Nous voulons vérifier dans quelle mesure notre unité répond à ces principes.

I.D.1. La conformité aux attentes

a) • Dans quelle mesure croyez-vous que vos "fournisseurs" vous livrent ce qui est attendu.

5	3	0

b) • Dans quelle mesure croyez-vous que nos clients reçoivent ce qui est attendu.

5	2	0

Commentez:

_____

_____

_____

I.D.2. La prévention

- Dans le mode de fonctionnement des services éducatifs, pouvons-nous parler d'une attitude visant à prévenir les problèmes avant leur apparution.

4	3	0

Commentez:

_____

_____

_____

I.D.3. L'excellence

a) • Aux services éducatifs, peut-on dire que l'on tend vers le zéro défaut du premier coup.

4	3	1

b) • L'organisation des services éducatifs encourage-t-elle les personnes à tendre vers l'excellence.

7	1	0

Commentez:

Utopie (1)

Toujours place à l'amélioration (2)

Trop de choses à faire (1)

4) La mesure

- Croyez-vous que notre unité est en mesure de faire la part des coûts attribuables à la qualité et ceux attribuables à la non qualité?

5	2	0

Commentez:

I.D.5. La responsabilité

Selon vous, qui doit s'occuper de la qualité dans une unité comme les services éducatifs?

Tous et chacun (6)

Clients (2)

Cadres (3)

I.E. Les actions à poser

Si on décidait de corriger les "processus défectueux" aux services éducatifs. Par lesquels devrions-nous commencer?

Nommez 3 processus concrets par ordre de priorité.

Premier

Revoir échéanciers (2), respecter attentes clients (1), planifier (2), évaluer les impacts avant de dire oui (1), ne pas toujours recommencer (1), former et informer (1).

Pour corriger:

Deuxième

S'en tenir à nos priorités (4), ajouter du personnel (1), se donner des moyens (1), communiquer (1).

Pour corriger: _____

_____

Troisième

Travail d'équipe (1), avoir du feedback (1), s'enrichir et évoluer (1).

_____

Pour corriger: _____

_____

Poste occupé: _____

Merci de votre collaboration !

LL\cc
C:\WP51\LUCIE.TRA\QUEST-INT.RES
1993 04 02

QUESTIONNAIRE

CADRES

RÉSULTATS DE LA CONSULTATION

AVIS: Les chiffres placés dans les parenthèses indiquent le total des réponses compilées

QUESTIONNAIRE

Préparé à l'intention des cadres de la
direction des services éducatifs et
visant à établir un diagnostic
qualité pour cette unité

Février 1993

La "qualité totale" repose sur cinq principes, nous voulons vérifier, dans quelle mesure votre unité répond à ces principes

A. La conformité

C.A.1. D'après vous et par ordre d'importance, qui sont les clients de votre unité.

a) Direction des écoles (3)

b) Direction générale et autres services (3)

c) M.E.Q. (D.R.O.) (3)

d) Enseignants et élèves (2)

e) Parents (1)

C.A.2. D'après vous, y a-t-il conformité entre vos services et les attentes légitimes de vos clients?

- En partie - Oui en général
- La nature des services est conforme, non la quantité.

C.A.3. Comment vérifiez-vous la conformité des services?

- Tables de concertation (1)

C.A.4. Indiquez, en ordre d'importance, les grands champs d'intervention de votre unité.

a) Planification et développement, leadership (3)

b) Information, formation, communication, animation (3)

c) Coordination, contrôle, évaluation (3)

d) Production de documents (1)

C.A.5. Comment avez-vous fait ce choix?

- Priorités fixées par direction générale et commissaires.
- Priorités fixées par les écoles, le développement pédagogique.
- Mission et leadership du service.

B. La prévention

C.B.1. Dans votre unité pouvons-nous parler d'une attitude visant à prévenir les problèmes avant leur apparition?

- Mise en place d'un programme de formation à l'amélioration continue.
- L'attitude est là, mais pas toujours efficace.
- Les gens savent qu'il faut prévenir.

C.B.2. Comment contrôlez-vous les processus de production des services?

- L'accent est encore sur les résultats et non sur les processus.
- Il faut se donner un échéancier et préciser les responsabilités.
- Cibler des étapes précises.

C.B.3. Quelles améliorations prévoyez-vous apporter?

- Contrôle plus serré des étapes du processus.
- Clarification des rôles de chacun.
- Habileter tous les employés imputables d'un processus à intervenir dans celui-ci pour l'améliorer.

C. L'excellence

C.C.1. Dans votre unité, où commence la recherche de l'excellence?

- Notion d'équipe et de client à satisfaire.
- Au niveau des attitudes de collaboration et de coordination des efforts de chacun.
- Limiter les productions et opérations du service.

C.C.2. Quelle est votre attitude face à l'erreur?

- Si on vise quantité, il faut accepter l'erreur, si on vise qualité, l'erreur est impardonnable.
- À corriger, puis mettre en place des mécanismes pour éviter les erreurs.
- L'erreur est tolérée dans une démarche de créativité, on ne peut l'accepter dans un processus de production d'un service.

C.C.3. Comment encouragez-vous l'approche du zéro défaut?

- Définir les responsabilités de chacun dans la chaîne, et s'assurer que chacun est au courant de l'ensemble du processus.
- Idéal à atteindre.
- Exige la planification des opérations, former les employés, encourager le travail d'équipe, se donner des outils de validation des services en fonction des attentes du client.

D. La mesure

C.D.1. Relativement aux différents produits qui sortent de votre unité, croyez-vous qu'il soit possible de trouver des indicateurs de qualité qui sont véritablement mesurables? (Expliquez).

Oui (3).

- Respect des échéanciers, respect des attentes, attention portée au client, degré de satisfaction de celui-ci, qualité du produit fini (fautes, présentation, calligraphie, ...).

C.D.2. Y a-t-il dans votre unité un ou des mécanismes visant à mesurer les coûts investis dans vos activités? (Expliquez).

- Mécanismes primaires (1)
- Budget seulement (1)
- Oui généralement (1)

C.D.3. Y a-t-il dans votre unité un mécanisme systématique qui vise à mesurer le niveau de conformité de vos produits ou services avec les attentes des clients? (Expliquez).

- Place à l'amélioration (1)
- La critique, essai et erreur (1)
- Tables de concertation, aucun autre mécanisme systématique (1)

C.D.4. Croyez-vous que le fonctionnement de votre unité se fait au moindre coût possible? (Commentez).

- Si nous avons le contrôle total oui (1)
- En apparence, oui (1)
- Non, nous avons peu de contrôle (1)

E. La responsabilité

C.E.1. Aux services éducatifs, qui est responsable de la qualité?

- Encore les cadres, ça devrait être tout le monde (1)
- Le directeur du service (1)

C.E.2. En tant que cadre, quel est votre rôle?

- Prendre le leadership et non la responsabilité qui est à chacun (1)
- Appuyer les efforts concertés, encourager chacun (1)
- Favoriser la gestion participative, développer le réflexe client, responsabiliser les employés, favoriser la formation, reconnaître les efforts fournis (1)

F. Les actions à poser

Pour améliorer la "qualité" aux services éducatifs, nommez trois priorités concrètes.

C.F.1. Priorité: • Sensibiliser le personnel (1)

• Stabilité des orientations pédagogiques du MEQ (1)

Pour corriger: • Communiquer, à donner une ligne de pensée (1)

C.F.2. Priorité: • Satisfaire nos vrais clients (1)

• Stabilité des orientations de la C.S.

Pour corriger: • Analyser notre situation.

C.F.3. Priorité: • Proposer un plan d'action sur ce que l'on contrôle.

Pour corriger: • S'en tenir à nos priorités et nos échéanciers.

LL\cc
C:\UPSI\LUCIE.TRA\QUES-CAD.RES
1993 04 02

QUESTIONNAIRE

CONNAISSANCE DU CLIENT

RÉSULTATS DE LA CONSULTATION

Février 1993

AVIS: Les chiffres placés dans les parenthèses indiquent le total des réponses compilées

SECTION 1 **MISSION DES RESSOURCES ÉDUCATIVES**

1. En quelques mots, quelle est selon vous, la mission des ressources éducatives ?

Être au service des écoles, support aux écoles, informer, planifier, organiser, animer, faire de la recherche, semer des idées nouvelles, proposer des changements, être à la fine pointe de la pédagogie, donner une philosophie de l'éducation, une unité de pensée dans le respect de la diversité, ne pas imposer (13 réponses).

2. Comment situez-vous les ressources éducatives: comme une unité conseil ou comme une unité en autorité ? Expliquez.

D'abord unité conseil (13), aussi une autorité morale (2), par une autorité de contrôle (4) et viser le consensus (1) (13 réponses).

3. Quel est le rôle pédagogique des ressources éducatives ?

Informer, coordonner, faire cheminer, offrir du perfectionnement, de la formation, donner une vision, proposer des changements, apporter de la nouveauté, préparer des épreuves, supporter, assurer la cohérence de la pensée pédagogique (13 réponses).

4. Quel est le rôle administratif des ressources éducatives ?

Faciliter, soutenir, informer, assurer un suivi, assurer le respect des programmes et procédures, uniformité d'action, proposer des instruments de gestion pédagogique, donner des services spécialisés, alléger la bureaucratie, assurer le lien avec le M.E.Q., contrôler certains élans (11 réponses).

5. Cochez un énoncé: Les ressources éducatives sont:

- essentielles (12)
- utiles (1)
- non nécessaires
- nuisibles

SECTION 2 LES SERVICES DES RESSOURCES ÉDUCATIVES

1. Commentez l'accessibilité, la disponibilité des services.

Bons et satisfaisants (5), excellents (2). Quelques manques (1) on les veut moins contrôlants et plus accessibles (4), plus rapides et plus fréquents (1). Devraient se faire mieux connaître (13 réponses).

2. Commentez les documents produits; procédures, examens, ...

Bien (5) quelques erreurs, devrait avoir plus de contrôle (1), beaucoup de qualité (1), qualité varie selon les productions (1), trop de procédures, retards de livraison, qualité de certaines épreuves est douteuse (4) (12 réponses).

3. Commentez l'animation: ateliers, équipes de travail, ...

Bonne (9), selon les conseillers pédagogiques (2), avec nuances (2),
- formule des groupes de travail très appréciée (6) (13 réponses).

4. Quels services vous sont plus utiles ?

Conseillers pédagogiques dans les écoles.
Conseils, échanges, informations, animations, distribution d'épreuves, support en adaptation scolaire, expertise, services administratifs, aide technique, groupes de travail (13 réponses).

5. Quels autres services vous souhaitez recevoir ?

Demeurer au service des écoles, avoir des conseillers pour chaque matière, défendre les écoles, être un soutien en planification et en évaluation, soutien technique, donner des idées pour actualiser nos projets-écoles, apporter des idées nouvelles. Suivi des dossiers spécifiques: accueil, E.H.D.A.A., A.P.O., sciences (13 réponses).

6. Auriez-vous d'autres attentes ou besoins ?

Présence des conseillers pédagogiques aux tables de concertation, plus de présence dans les écoles, nous soutenir auprès de la direction générale, préciser les rôles, catalyser les énergies, les idées nouvelles, supporter les nouveaux enseignants, assurer un leadership moral (12 réponses).

SECTION 3

L'APPROCHE QUALITÉ

1. Dans cette approche, vous êtes à la fois clients et fournisseurs pour les ressources éducatives.
Lorsque placés dans cette dernière situation (rapports, déclaration de clientèle, ...) comment percevez-vous les ressources éducatives ?

- Trop de "paperasse" (10).
- Nous comprenons les contraintes.
- Ne voyons pas toujours la nécessité.
- Ne recevont pas toujours de feedback.

2. Si les ressources éducatives devaient prioriser certaines activités et en laisser tomber d'autres, lesquelles devraient demeurer ?

Assurer le service aux écoles, la planification, l'évaluation, le suivi pour les enseignants, l'adaptation scolaire, l'accueil, la formation, l'évaluation des outils tel le bulletin, assurer l'unité pédagogique, le rôle de conseil, conserver les tables de concertation, les groupes de travail, le perfectionnement. Conserver ce minimum acceptable que nous avons compte tenu des ressources, aller à l'essentiel (13 réponses).

3. Si vous étiez à la direction des ressources éducatives, que feriez-vous?

Donner des priorités et des stratégies, se concentrer sur la pédagogie et laisser les autres tâches aux autres services, connaître les besoins des écoles, maintenir un climat de confiance, faire des vraies consultations, donner une vision et des moyens communs (12 réponses).

4. Autres commentaires ou suggestions.

Poursuivre, se rapprocher de la réalité des écoles (5), avoir une grille matière adaptée aux besoins différents des écoles (8 réponses).

MERCI !

LL/cc
C:\WP51\LDCIE.TRA\QUES-CLI.RES
1993 04 02

ANNEXE 5

Commission scolaire Outaouais-Hull

PLAN D'ACTION EN GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ

RESSOURCES ÉDUCATIVES JEUNES

MAI 1993

PHASE: Dégel

CIBLE: 1 Obtenir l'adhésion réelle des cadres

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. S'entendre sur la nécessité d'un changement	. Prise de connaissance de certaines statistiques et de rapports . Lecture de documents . Réunions d'échange sur la situation du service	. Documents officiels . Résultats C.S. . Commentaires des écoles . Textes pertinents	Calendrier de rencontres Circulation des documents Consensus	Directeur du service	Automne 1992 *
2. S'arproprier les fondements de la G.I.Q.	Formation intensive Lectures Partage lors de réunions	U.Q.A.M E.N.A.P. Articles divers	Dates de formation Calendrier des rencontres	3 cadres	Automne 1992 *
3. Analyser les conséquences de l'introduction de la G.I.Q.	Faire la liste des changements à faire au niveau de la gestion	Locuments sur le sujet	Liste produite	3 cadres	Juillet 1993
4. Adhérer au choix de la G.I.Q.	Discussion sur les impacts du choix Annonce officielle lors d'une rencontre d'équipe	Documents produits	Dates des rencontres Rencontre	3 cadres 3 cadres	Août 1993 Décembre 1992 * Septembre 1993

PHASE: Dégel

CIBLE: 2 Uniformiser le message "qualité"

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. S'entendre sur l'objectif visé de G.I.Q.	Discuter et s'entendre sur le chemin que l'on est prêt à parcourir et que l'on peut parcourir dans les limites de la situation du service	Documents sur G.I.Q Connaissance du vécu du service	Calendrier des rencontres Objectifs retenus	3 cadres	Août 1993
2. Véhiculer le même message	Rencontres du service Rencontres individuelles	Documents Messages verbaux et non verbaux	Collecte de données auprès des intervenants du service sur la compréhension de la G.I.Q.	3 cadres	1) Juillet 1993 à Juin 1994 2) Années suivantes

PHASE: Dégel

CIBLE: 3 Sensibiliser les employés, les clients, les partenaires

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Sensibiliser les employés	Rencontres: . Diagnostic commun sur la situation du service . Besoin d'un changement	Rapports Diagnostic posé par les cadres Plan triennal	Échéancier des rencontres	Responsable qualité	Amorcé en 1992-1993 Septembre, octobre 1993
2. Sensibiliser les clients connus	Rencontres d'information sur les décisions du service Correspondance précisant les intentions	Documents pertinents	Dates des rencontres et ordre du jour Copie de la correspondace	Directeur du service	Amorcé en 1992-1993 Octobre 1993
3. Sensibiliser les partenaires (autres services)	Rencontre d'information	documents pertinents	Dates des rencontres	Directeur du service	Octobre 1993
4. Susciter le désir de changer	Travail en équipe Discussions		Dates des rencontres	Responsable qualité	Octobre Novembre 1993

PHASE: Dégel

CIBLE: 4 Préciser la mission, les valeurs, les clients, les besoins

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Cibler la mission	Rencontre de tous les intervenants	Orientations de la C.S.O.-H.	Mission définie	Cadres	* Janvier 1993
2. S'entendre sur des valeurs communes	Rencontre de tous les intervenants Brainstorming Travail en équipe Recherche de consensus		Valeurs nommées	Cadres	* Février et Mars 1993
3. Faire la liste des clients	Recherche individuelle Recherche collective	Activités de chacun	Liste produite	Individus Cadre	* Mars 1993
4. Rechercher les attentes des clients	Rencontre formelle Questionnaires Documents de rétroactions	Tables de concertation Documents	Liste des besoins et attentes	Individus Responsable qualité	Amorcé en 1992-1993 Systématiser en 1993-1994

PHASE: Mouvement

CIBLE: 5 Planifier la démarche

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Identifier un responsable ou ressource qualité	Parmi les 3 cadres nommer un porteur du dossier	3 cadres	Personne nommée	Directeur du service	Juin 1993
2. Faire un plan triennal	Préparer un plan stratégique sur 3 ans	Documents connus en G.I.Q. Projet d'intervention Ressources du service	Plan produit	3 cadres	Septembre 1993
3. Faire un plan annuel	Préparer un plan d'action pour l'année 1993-1994	Plan triennal	Plan produit	Le responsable qualité	Mi-octobre 1993

PHASE: Mouvement

CIBLE: 6 Former les intervenants

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Former aux concepts et principes G.I.Q	Rencontres de formation	Documents en G.I.Q.	Calendrier des rencontres	Responsable qualité	1992-1993 poursuivre en 1993-1994
2. Former à la technique de résolution de problèmes	Rencontres de petites équipes	Techniques de résolution de problèmes...	Formation des équipes Calendrier des rencontres	Responsable qualité	Novembre Décembre 1993
3. Former à l'utilisation de la mesure	Sessions de formation	Outils de mesure Ressource externe	Date des sessions Utilisation des outils	Responsable qualité	à partir de janvier 94
4. Former à la gestion participative	Sessions de formation	Documents pertinents Ressource externe	Date des sessions Observation systématique des changements dans la gestion	Responsable qualité	à partir de 1994-1995
5. Formation continue dans le domaine de chacun	Colloques Cours Rencontres	Internes et externes	Dates des formations Réinvestissement de chacun	3 cadres	Continu

Nous n'avons choisi que quelques formations à titre d'exemple car plusieurs formations seront à organiser.

PHASE: Mouvement

CIBLE: 7 Introduire des mécanismes systématiques

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Permettre la circulation de l'information	Tableau d'information Rencontre d'équipe et individuelles Circulaire	Informations pertinentes	Tableau mis à jour régulièrement Dates des rencontres Documents produits	Tous par la coordination Directeur du service	Continu
2. Mesurer la qualité des services	Choisir une activité pour chacun Préciser des critères ou des standards de qualité Mesurer pendant un mois Porter un jugement		Document produit	Activité individuelle	Janvier et Février 1994
3. Fixer les étapes d'une procédure de prévention	Travail d'une petite équipe Validation auprès de l'ensemble des intervenants	Documents sur la prévention	Document produit	Responsable qualité	Mars Avril 1994

Ces stratégies ne sont que quelques exemples de mécanismes systématiques à introduire dans le service.

PHASE: Mouvement

CIBLE: 8 Cibler des processus à améliorer

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Choisir un processus impliquant 4-5 intervenants	. Créer des équipes de travail à partir des différentes production à faire . Faire le choix d'un processus . Le défaire en étapes	Intervenants Tâches Processus	Processus choisi et étapes précisées	Chef d'équipe	Hiver 1994 (plus d'une équipe)
2. Analyser les étapes du processus	En équipe, reprendre chacune des étapes et déterminer les points forts et faibles	le processus	Analyse produite	Chef d'équipe	Hiver 1994
3. Proposer des améliorations	En équipe rechercher les améliorations possibles au procesus choisi	Le processus L'expérience de chacun	Améliorations proposées	Chef d'équipe	Hiver 1994
4. Appliquer les recommandations d'amélioration	Revivre le processus	Processus Intervenants	Observations notées	Chef d'équipe	Printemps 1994

Ces stratégies peuvent être reprises pour chaque processus de production.

PHASE: Mouvement

CIBLE: 9 Implanter la gestion participative

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1) Former les cadres	Session de formation	Externe	Dates de sessions	Directeur du service	Juin 1994
2) Former les employés	Sessions de formation	Externe et interne	Calendrier des sessions	Directeur du service	Automne 1994
3) Faire des expériences de gestion participative	Faire un choix d'activités	Activités du service	Résultats obtenus Grille d'évaluation de la satisfaction des personnes impliquées	Cadres	1994-1995
4) Généraliser	Plusieurs activités		Taux de satisfaction et évaluation des résultats	Cadres	1995-1996

PHASE: Mouvement

CIBLE: 10 Évaluer le cheminement

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Revoir le plan d'action et faire le point	Rencontre d'échanges	Plan d'action	Date de rencontres	Cadres	2 mois ou au besoin
2. Porter un jugement sur les résultats obtenus	Vérifier l'atteinte des cibles avec les intervenants	Indicateurs de rendement	Date de rencontres	Cadres	2 mois ou au besoin
3. Modifier un objectif, un échéancier,...	Discuter des modifications à apporter Agir	Plan d'action Résultats obtenus	Modifications inscrites Actions entreprises	Cadres	2 mois ou au besoin
4. Reconnaltre les réalisations	Féliciter les gens Souligner les succès Publiciser les réalisations	Personnes Documents pertinents	Tableau des réalisations Copie des lettres ou autres	Cadres et intervenants	Continu

PHASE: Regel

CIBLE: 11 Maintenir et bonifier les acquis

STRATÉGIES	ACTIVITÉS	RESSOURCES	INDICATEUR	RESPONSABLILITÉ	ÉCHÉANCIER
1. Généraliser les comportements et les pratiques	Étendre à d'autres processus	Humaines	Processus ajoutés Observation des comportements	Cadres	1993-1994 et après
2. Soutenir la motivation des intervenants	Formations supplémentaires Permettre la réalisation d'idées nouvelles Reconnaître les succès	Humaines	Dates des formations Expériences nouvelles Activités de reconnaissance	Cadres	Continu